

FUNDAMENTOS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCCIÓN

Gilma Uquillas

CALIDAD TOTAL

INTRODUCCION A LOS CONCEPTOS
INICIALES DE LA CALIDAD

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

1. CALIDAD EN PRIMER LUGAR

- La calidad debe ser el blanco por excelencia de la actividad empresarial, de ahí como consecuencia la preferencia de los clientes, el aumento de los ingresos, de la generación de utilidades, y la sobrevivencia de la empresa. Las empresas que colocan el lucro en primer lugar, se obligan muchas veces a sacrificar inversiones de medio y largo plazo, para no perjudicar la lucratividad, dejando así a la calidad en un segundo plano.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

2. ORIENTACIÓN POR EL CLIENTE

- Se debe desarrollar en la empresa, en todos los empleados, una nueva filosofía, de tal forma de orientar todo lo que hagamos, en la búsqueda de la satisfacción del cliente externo o interno. Debemos identificar sus necesidades y deseos, y hacerlos realidad con productos y servicios que los satisfagan. En una visión amplia, clientes son todas las personas, que tienen sus vidas afectadas por la empresa. Debemos tener indicadores que reflejan la satisfacción o insatisfacción de los clientes (consumidores, accionistas, colaboradores, y la sociedad).

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

3. EL PRÓXIMO PROCESO ES SU CLIENTE

- Internamente en la empresa, todos son distribuidores de algún producto o servicio, y simultáneamente clientes. En esta relación, cada uno es afectado por la calidad del producto que recibe, y a su vez afecta a aquellos que son sus clientes. Como consumidor interno, cada colaborador tiene el derecho de exigir de su distribuidor calidad en los productos o servicios por él recibidos.
- Como distribuidor, cada colaborador debe preocuparse porque sus clientes estén satisfechos, con sus productos o servicios. En este aspecto, es extremadamente importante, la preparación del ser humano para una nueva postura en el trabajo, donde la crítica debe ser entendida como una oportunidad de mejoría.
- La preparación en el aspecto actitudinal, en las relaciones interpersonales y en las técnicas de comunicación, es relevante para el éxito del programa.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

4. ACCION ORIENTADA POR HECHOS Y DATOS

- Desarrollar el hábito de tomar decisiones sobre hechos y datos concretos, y no sobre la base de la experiencia, intuición o en la creencia. Para eso la aplicación de técnicas estadísticas, como por ejemplo las siete (7) herramientas de la calidad, se vuelven determinantes para la institucionalización de este principio.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

5. RESPETO POR EL EMPLEADO COMO SER HUMANO

- La gestión de la calidad se fundamenta en la estandarización y en la delegación de autoridad; y es esta delegación, la clave esencial de una política que permita respetar la dignidad del ser humano, pues es a través de él que se produce productos y servicios de calidad.
- Este principio expresa que la organización deberá atender conjuntamente: las necesidades fisiológicas y de seguridad individuales, y la valorización del trabajo en equipo; por el reconocimiento que promueve las conquistas de estos grupos, como una forma de atención a las necesidades sociales, de estima y autorrealización (según la jerarquización de necesidades de Maslow).

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

6. ACCION ORIENTADA POR PRIORIDADES

- Identificar el problema más crítico y solucionarlo con la más alta prioridad, debe constituirse en una práctica sistemática en la administración de los procesos de trabajo. El establecimiento de prioridades dentro del principio de Pareto, por la identificación del poco vital, frente al mucho trivial, debe orientar el análisis del proceso, o sea la solución de problemas.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

7. CONTROL DE PROCESOS

- La empresa debe ser administrada a lo largo del proceso, de forma objetiva; identificando y tratando los problemas de forma preventiva, y no por resultados. Pues si la identificación ocurre solamente en el final del proceso, o solamente cuando llega el cliente, la acción será tardía.
- Para eso, el método PDCA (planificar, ejecutar, verificar y actuar correctivamente), debe ser aplicado a todos los procesos de trabajo. El establecimiento de ítems de control o de indicadores de calidad, debe ser aplicado a todos los procesos o actividades que afectan a la calidad o a la productividad en la organización.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

8. CONTROL DE DISPERSION

- Consiste en colocar como objetivo a alcanzar, la reducción de grandes variaciones en torno a la media; cuando es la dispersión más estable, se considera que está en control el proceso. Grandes variaciones indican la presencia de problemas o causas especiales.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

9. CONTROL MONTANTE

- La idea de resolver los problemas de forma preventiva, actuando en el sentido de dónde vienen las causas, es decir actuando en los procesos anteriores, y no en los procesos subsecuentes, para dónde van los efectos o las consecuencias.
- Estudios realizados sobre el costo del tratamiento de problemas, muestran que si la falla es detectada junto al distribuidor, el costo de reparación será diez (10) veces menor, que si es detectada en el proceso de ejecución, que es en promedio cien (100) veces menor, que detectado sólo en el cliente.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

10. ACCION DE BLOQUEO

- Los problemas deben ser enfrentados como oportunidades de mejora, mientras tanto no se puede permitir la reincidencia de los mismos. El bloqueo consiste en impedir que una causa de problemas (no-conformidad, fallas, etc.), una vez identificada vuelva a ocurrir. La estandarización de procesos y el entrenamiento conforme a esos padrones, son acciones de especial importancia para el bloqueo de problemas.

11 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE MIYAUCHI

11. COMPROMISO DE LA ALTA ADMINISTRACION

- La Gestión de la Calidad Total, es una verdadera revolución gerencial, que implica profundos cambios en la cultura organizacional. Como tal, no existen en general posibilidades de éxito sin el compromiso de la Alta Administración.
- No se trata de una postura convencional, los dirigentes deberán ver en la Gestión de la Calidad Total, el proyecto estratégico de su empresa, para sobrevivir la globalización. Por eso es importante, que en la empresa todos noten el real compromiso de sus dirigentes, como el de la gerencia y de sus jefes inmediatos.

PRINCIPIOS DE DEMING

14 PRINCIPIOS DE DEMING

- 1.- **Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.**
 - El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

2.- Adoptar la nueva filosofía.

- Se es demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.
- Se debe identificar las deficiencias en productos y servicios
- El personal debe hacer de la calidad una forma de vida

14 PRINCIPIOS DE DEMING

3. No depender más de la inspección masiva.

- Las firmas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

- Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

- El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

6.- Instituir la capacitación en el trabajo.

- Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente . Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

7.- Instituir el liderazgo.

- El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

8.- Desterrar el temor.

- Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que esta bien o mal.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

9.- Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.

- Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.
- Barreras físicas, barreras mentales



14 PRINCIPIOS DE DEMING

10.- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.

- Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.
- Metas vs Bases

14 PRINCIPIOS DE DEMING

11.- Eliminar las cuotas numéricas.

- Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.



14 PRINCIPIOS DE DEMING

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

- La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.

- Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

14 PRINCIPIOS DE DEMING

14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

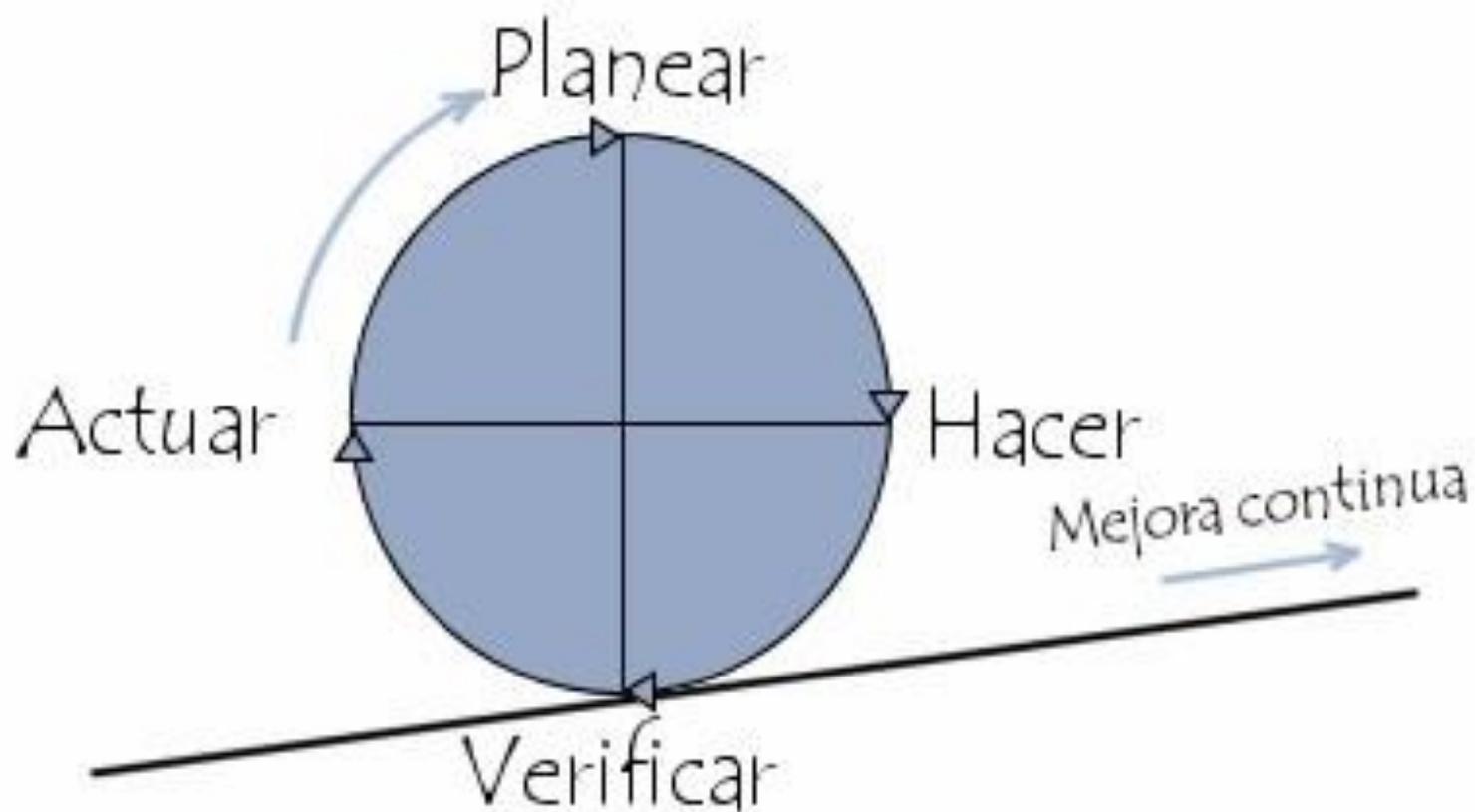
- Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

CICLO DE DEMING

CICLO DE DEMING

- Técnica desarrollada por Shewart y Deming como opción para abordar los proyectos de mejora sobre los procesos propios, externos o internos. Aplicable siempre que preparemos un proyecto concreto, muy especialmente en las actividades desarrolladas con técnicas participativas.
- Uno de los principios básicos de la calidad es la prevención y las mejoras continuas. Esto significa que la calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran. Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "**ciclo de Deming**":

EL MODELO PDCA



EL MODELO PDCA

- **Planear (plan):** definir los objetivos a alcanzar y planificar cómo implementar las acciones
- **Hacer (do):** implementar las acciones correctivas
- **Controlar (check):** verificar que se logre el conjunto de objetivos
- **Actuar (act):** según los resultados obtenidos en el paso anterior, tomar medidas preventivas

PASO 1: PLANIFICAR

- Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo **que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo**. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:
 1. **Definir el/los objetivo/os**. Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr? ¿Hasta dónde queremos llegar?
 - 2. **Recopilar los datos**. Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo los obtenemos? ¿Dónde los buscamos? ¿Qué vamos a medir y con qué? ¿A quién vamos a consultar?

PASO 1: PLANIFICAR

- **3. Elaborar el diagnóstico.** Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué? Ahora estamos en condiciones de elegir un Plan de Acción.
- **4. Elaborar pronósticos.** Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Debemos hacer pruebas previas? ¿Debemos consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor.
- **5. Planificar los cambios.** Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará?

PASO 2: HACER

- A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

PASO 3: CHEQUEAR

- Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto.

PASO 4: ACTUAR

- Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how):
 - ¿Qué aprendimos?
 - ¿Dónde más podemos aplicarlo?
 - ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala?
 - ¿De qué manera puede ser estandarizado?
 - ¿Cómo mantendremos la mejora lograda?
 - ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?

PASO 5

- Consiste en repetir el **Paso 1**, pero en una nueva dimensión o estado debido a la mejora realizada y allí, **INICIAR OTRA VUELTA DE MEJORA**.
- Es decir: una vez estabilizado el proceso en la nueva condición lograda por una mejora concretada, proponer un nuevo ciclo PDCA para subir otro peldaño en la búsqueda del óptimo ideal. Esta sencilla técnica que sin darnos cuenta aplicamos "intuitivamente" cada vez que encaramos un proyecto personal o somos parte de un grupo que lo va a desarrollar, es una importante HERRAMIENTA que merece tenerse muy presente al trabajar profesionalmente, sin olvidar que su real eficacia radica en el orden de su ejecución y en la completa realización de sus 4 pasos (P, D, C y A).