



y Dirección de Operaciones

Grupo Extremeno de Marketing



# *EL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL*

Francisco Javier Miranda González

6 5

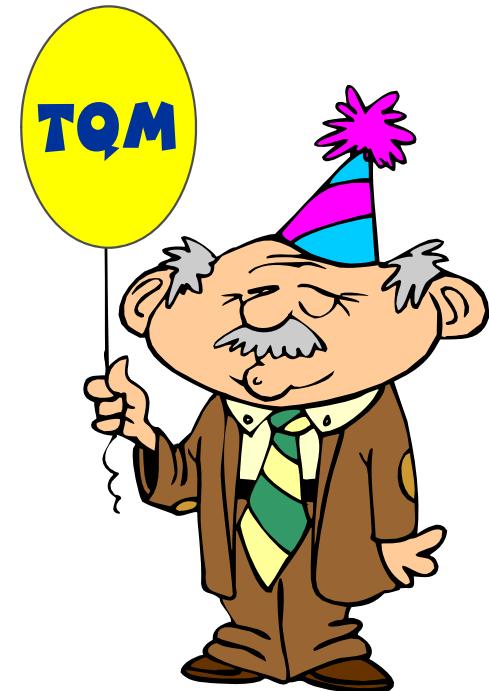
# EL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL



Podemos definir el modelo de gestión de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa.

## Principios

- Orientación al cliente
- Liderazgo y compromiso de la dirección
- Dirección por políticas
- Orientación a los procesos
- Formación
- Trabajo en equipo
- Sistemas de medición y control de objetivos
- Mejora continua y reingeniería de procesos
- Participación total
- Nueva estructura organizativa
- Cooperación con proveedores y clientes.





**“El problema no estriba jamás  
en cómo meterse en la cabeza  
ideas nuevas e innovadoras,  
sino en cómo sacarse de ella  
las ideas viejas”**

*[DeeHock, creador de VISA]*

# Orientación al cliente

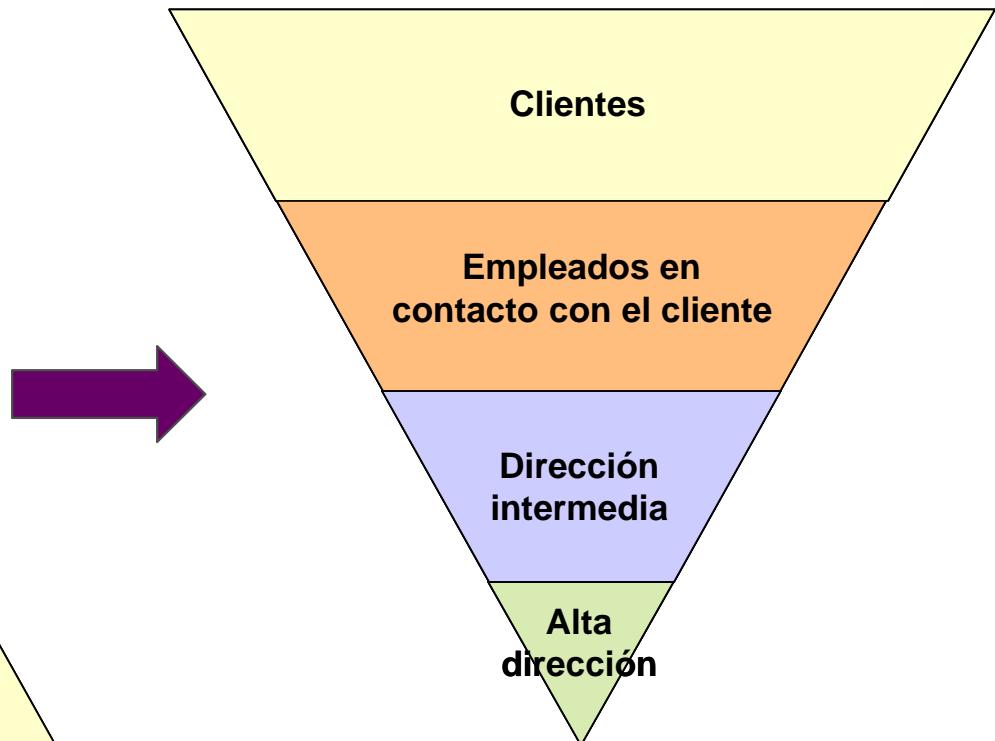


**El certificador último de la calidad será el cliente**

Organigrama tradicional



Organigrama orientado al cliente



# Orientación al cliente



## Etapas para lograr la satisfacción del cliente

A/ Identificación de los clientes → Segmentación

B/ Recolección de información sobre clientes

Contacto directo  
Observación del comportamiento del consumidor  
Encuestas  
Paneles de consumidores,  
Reuniones o dinámicas de grupo,  
Análisis de las quejas y sugerencias  
Técnicas proyectivas  
Experimentación



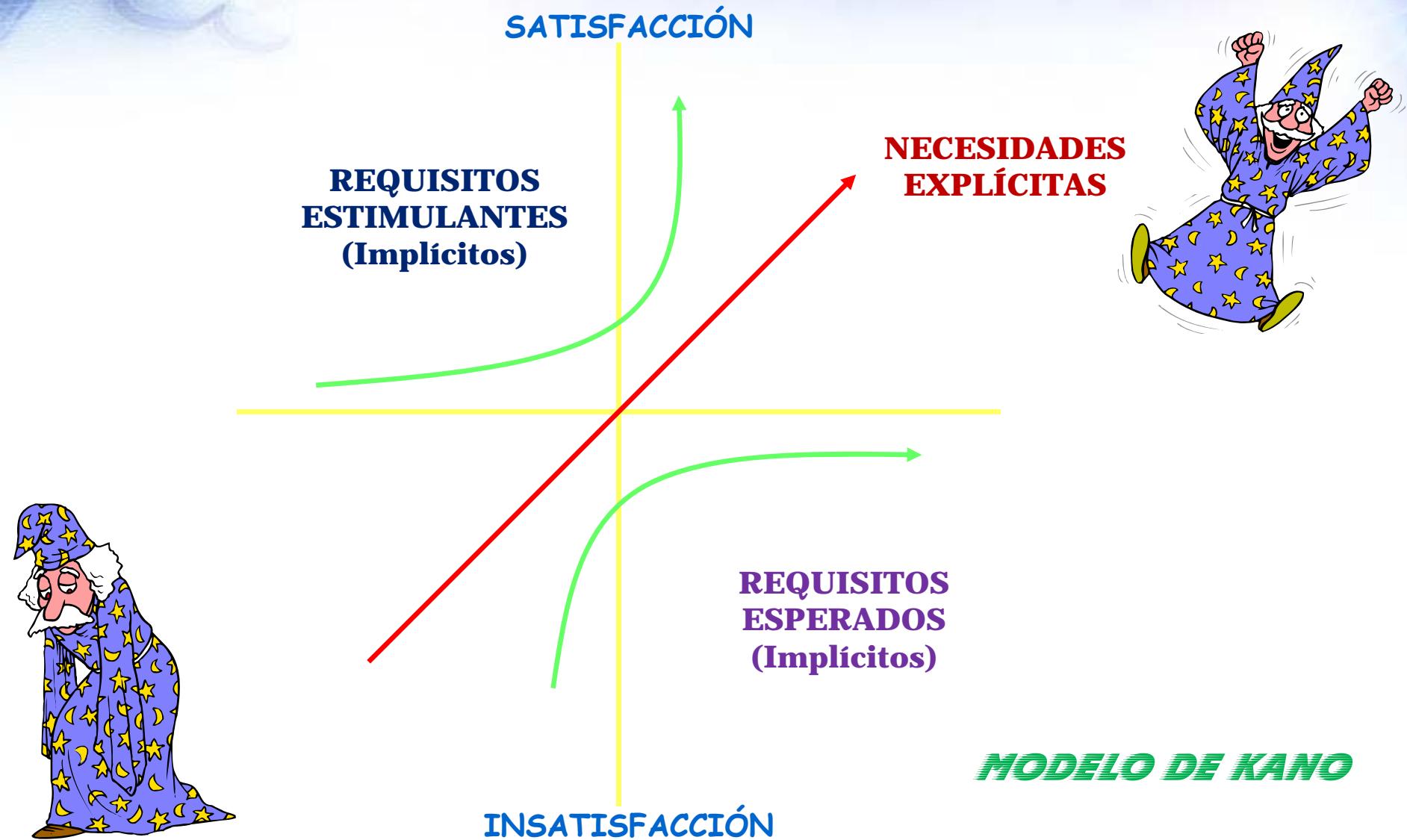


Copyright © 2001 United Feature Syndicate, Inc.  
Redistribution in whole or in part prohibited

# Orientación al cliente

6

## C/ Comprensión de las necesidades del cliente



# Orientación al cliente

D/ Administrar las relaciones con el cliente → MARKETING DE RELACIONES

- ➔ Compromiso con los clientes
- ➔ Estándares de servicio enfocados al cliente
- ➔ Formación y delegación de autoridad
- ➔ Gestión efectiva de las quejas

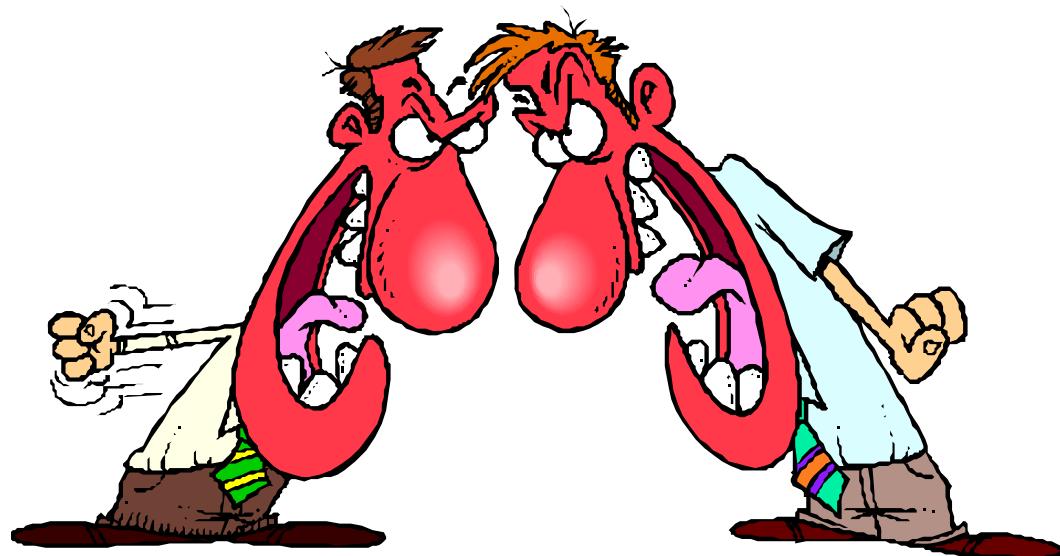
Transacción puntual



## Orientación al cliente

6

Las empresas en promedio nunca reciben comunicación alguna de 96% de sus clientes descontentos, por cada queja recibida, la empresa tiene otros 26 clientes con problemas. De aquellos clientes que sí presentan queja, si su queja se resolvió más de la mitad vuelve a hacer negocio con la organización y si el cliente percibe que se resolvió con rapidez, la cifra se eleva al 95%. El cliente que ha sufrido un problema se lo transmitirá a 9-10 personas, mientras que los que han tenido quejas resueltas solo lo comunican a 5 personas.



## D/ Administrar las relaciones con el cliente

- Compromiso con los clientes
- Estándares de servicio enfocados al cliente
- Formación y delegación de autoridad
- Gestión efectiva de las quejas

Transacción puntual

- Añadir beneficios financieros
- Añadir beneficios sociales
- Creación de dependencias estructurales

Fidelidad





**renfe**

[Inicio](#) » Compromiso de Puntualidad

### Compromiso de Puntualidad

Comprometidos con el cliente

Para determinados productos, Alta Velocidad-Larga Distancia asume un compromiso voluntario que amplía las garantías ofrecidas a sus clientes.

» [Trenes Ave Madrid - Sevilla](#)

- » Superior a 5 minutos: Devolución del 100%.
- » Este compromiso no es aplicable a los viajes realizados en trenes Ave con origen Barcelona y destino Sevilla y viceversa.

» [Trenes Ave Madrid - Barcelona, Madrid - Málaga y Madrid - Valladolid](#)

- » Superior a 15 minutos: Devolución del 50%.
- » Superior a 30 minutos: Devolución del 100%.

**“Si quieres construir un barco,  
no empieces por buscar madera,  
cortar tablas o distribuir el trabajo,  
sino que primero has de evocar  
en los hombres  
el anhelo de mar libre y ancho.”**

[Antoine de Saint-Exupéry]

## Liderazgo y compromiso de la dirección

- ↳ *Crear una visión estratégica y valores claros de la calidad*
- ↳ *Fomentar un entorno flexible y escasamente burocratizado*
- ↳ *Establecer expectativas elevadas*
- ↳ *Comunicar los resultados (tanto los buenos como los malos) y reconocer el mérito de los que han contribuido a su mejora*
- ↳ *Compromiso, participación del personal y transmisión de entusiasmo*



## Liderazgo y compromiso de la dirección



**Cuando el Ritz-Carlton Hotel inaugura una instalación, el presidente del consejo trabaja codo a codo con el personal de habitaciones haciendo camas y lavando platos.**

**En Motorola, el presidente del consejo puso la calidad en primer lugar de la agenda de todas las reuniones y frecuentemente abandonaba la reunión después de este punto.**

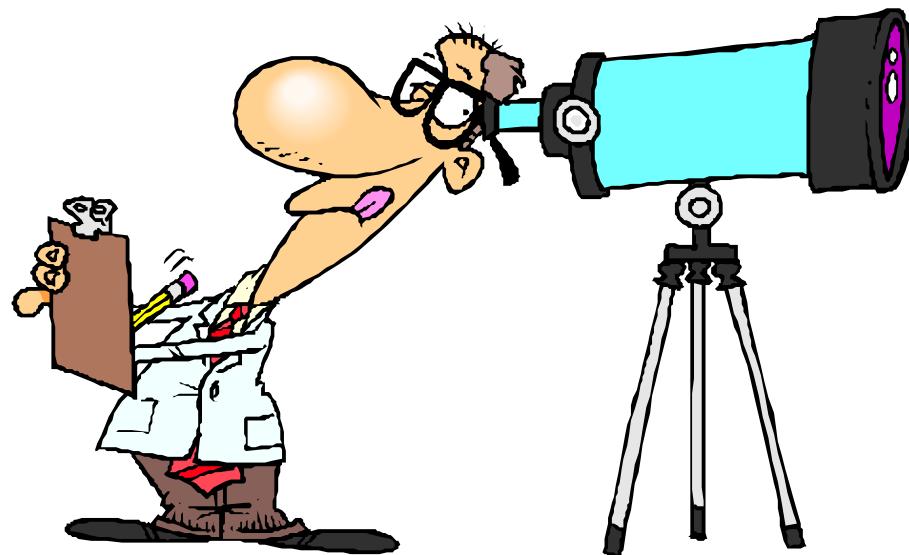
## Liderazgo y compromiso de la dirección

- ↳ **Crear una visión estratégica y valores claros de la calidad**
- ↳ **Fomentar un entorno flexible y escasamente burocratizado**
- ↳ **Establecer expectativas elevadas**
- ↳ **Comunicar los resultados (tanto los buenos como los malos) y reconocer el mérito de los que han contribuido a su mejora**
- ↳ **Compromiso, participación del personal y transmisión de entusiasmo**
- ↳ **Integrar en las decisiones cotidianas los valores de la calidad y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad**
- ↳ **Proporcionar los recursos y medios necesarios para la formación de los trabajadores en técnicas de calidad y para la fijación de incentivos adecuados**



### DEFINICIÓN:

*Sistema de implantación y control para alcanzar el éxito de los planes y de sus estrategias, analizando los problemas corrientes, desplegando políticas y metas, y con acciones correctoras de todas las personas involucradas en la organización*





# DILBERT®

BY  
SCOTT ADAMS



## Dirección por políticas

### ETAPAS

- 1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
- 2.- DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA
- 3.- DESPLIEGUE DE LA POLÍTICA.
- 4.- EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA.
- 5.- CONTROL PERIÓDICO DE LA CONSECUCIÓN DE RESULTADOS Y  
DIAGNÓSTICO DEL PRESIDENTE.

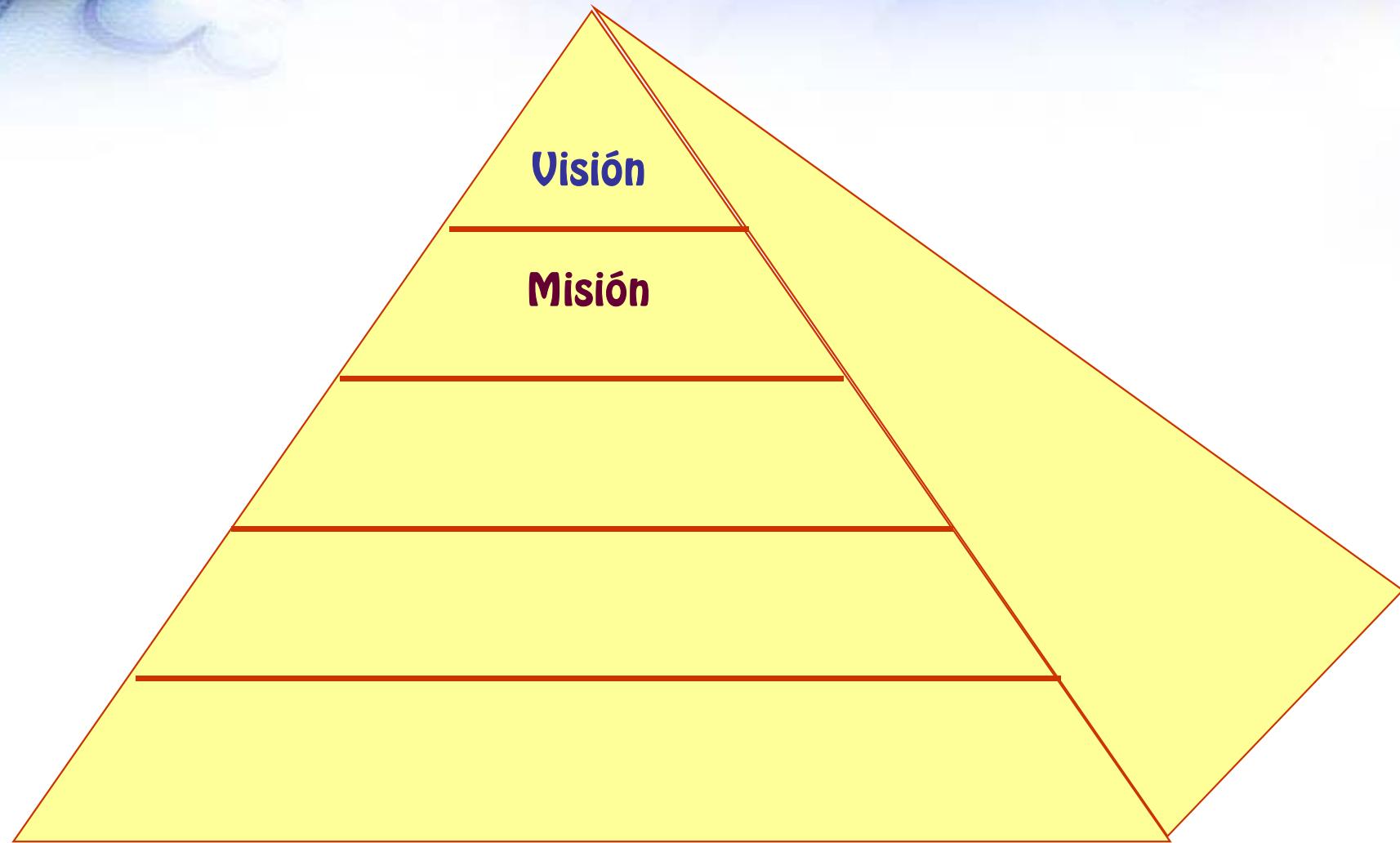




**“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”**

[Peter Drucker]

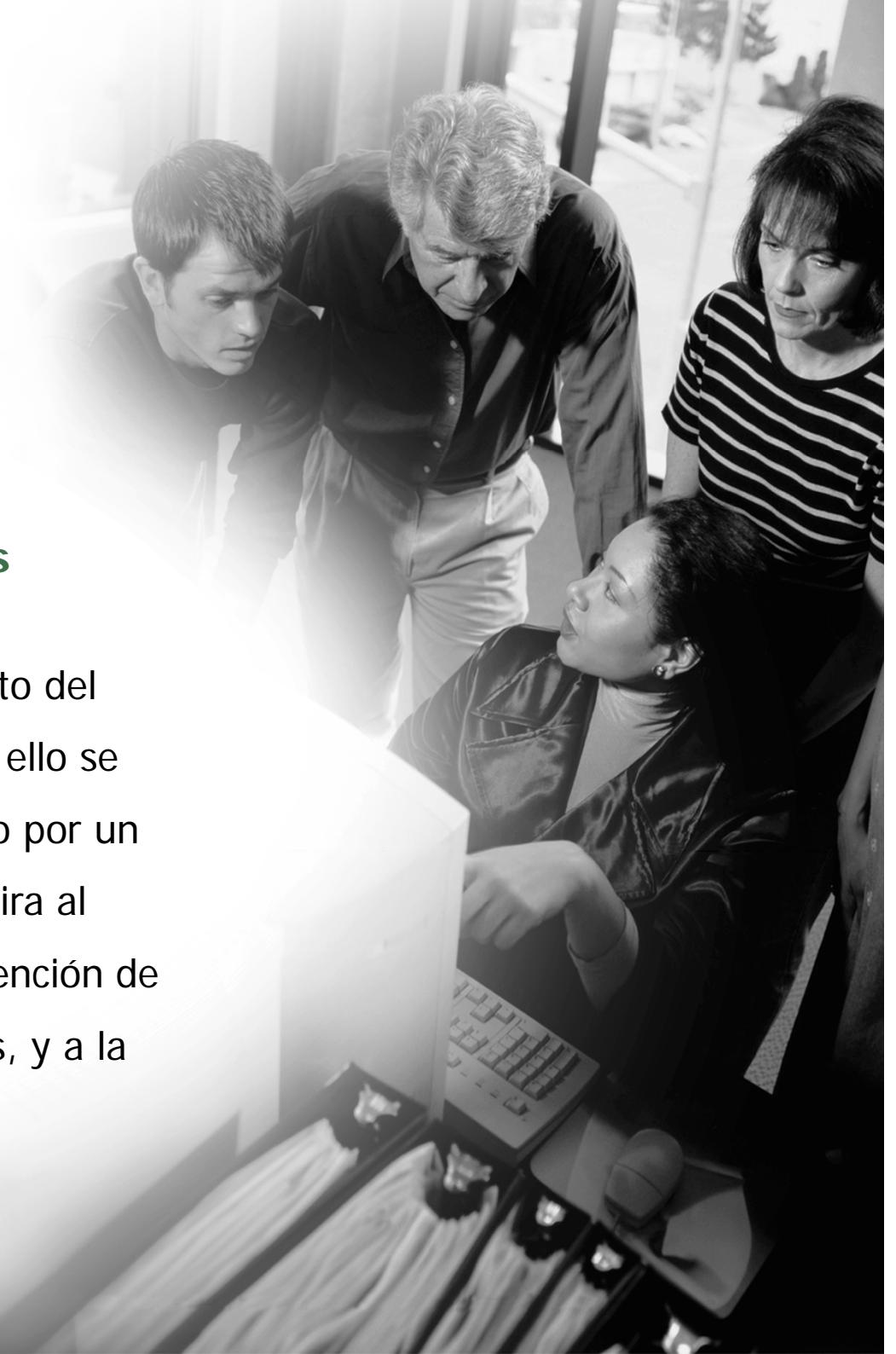
## Dirección por políticas





## Visión del Grupo Extremeño de Marketing y Dirección de Operaciones

M@rkDO persigue ser un referente en el ámbito del Marketing y la Dirección de Operaciones y para ello se constituye como Grupo de Investigación formado por un equipo de profesores de la UEx. M@rkDO aspira al reconocimiento de su actividad a través de la obtención de resultados basados en la calidad de sus trabajos, y a la promoción profesional de sus miembros.



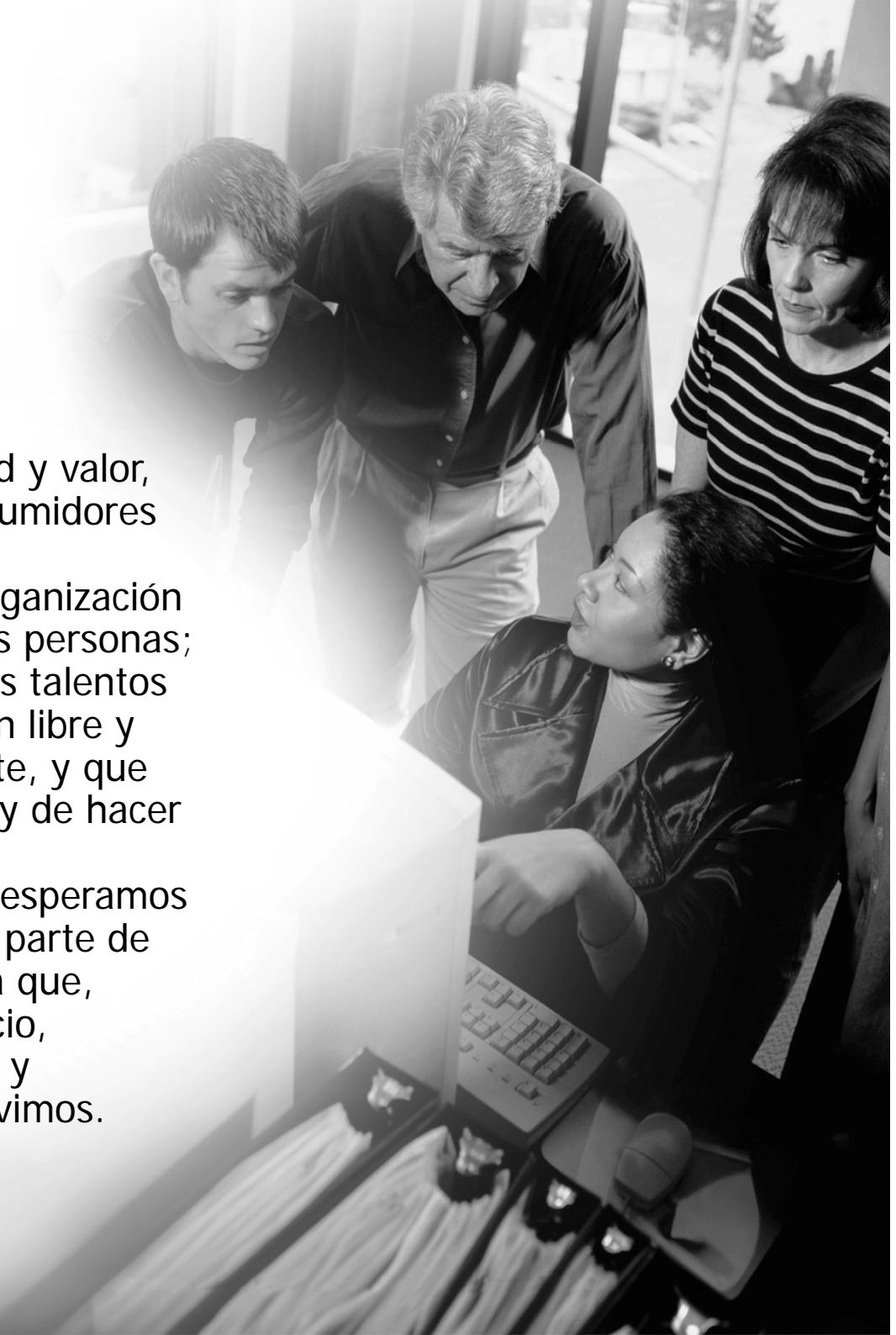


## Misión en Procter & Gamble

Proporcionaremos productos de superior calidad y valor, que cumplan mejor las necesidades de los consumidores en todo el mundo.

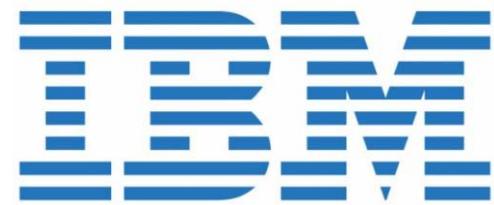
Conseguiremos este propósito a través de una organización y un entorno de trabajo que atraiga a las mejores personas; que desarrolle en su totalidad y desafíe nuestros talentos individuales; que estimule nuestra colaboración libre y animosa para impulsar el negocio hacia adelante, y que mantenga los principios históricos de integridad y de hacer lo correcto de la empresa.

En la búsqueda exitosa de nuestro compromiso, esperamos que nuestros valores de referencia alcancen su parte de liderazgo y posiciones de utilidad de manera que, como resultado, prosperen nuestro negocio, nuestras personas, nuestros accionistas y las comunidades en las que trabajamos y vivimos.



## Dirección por políticas



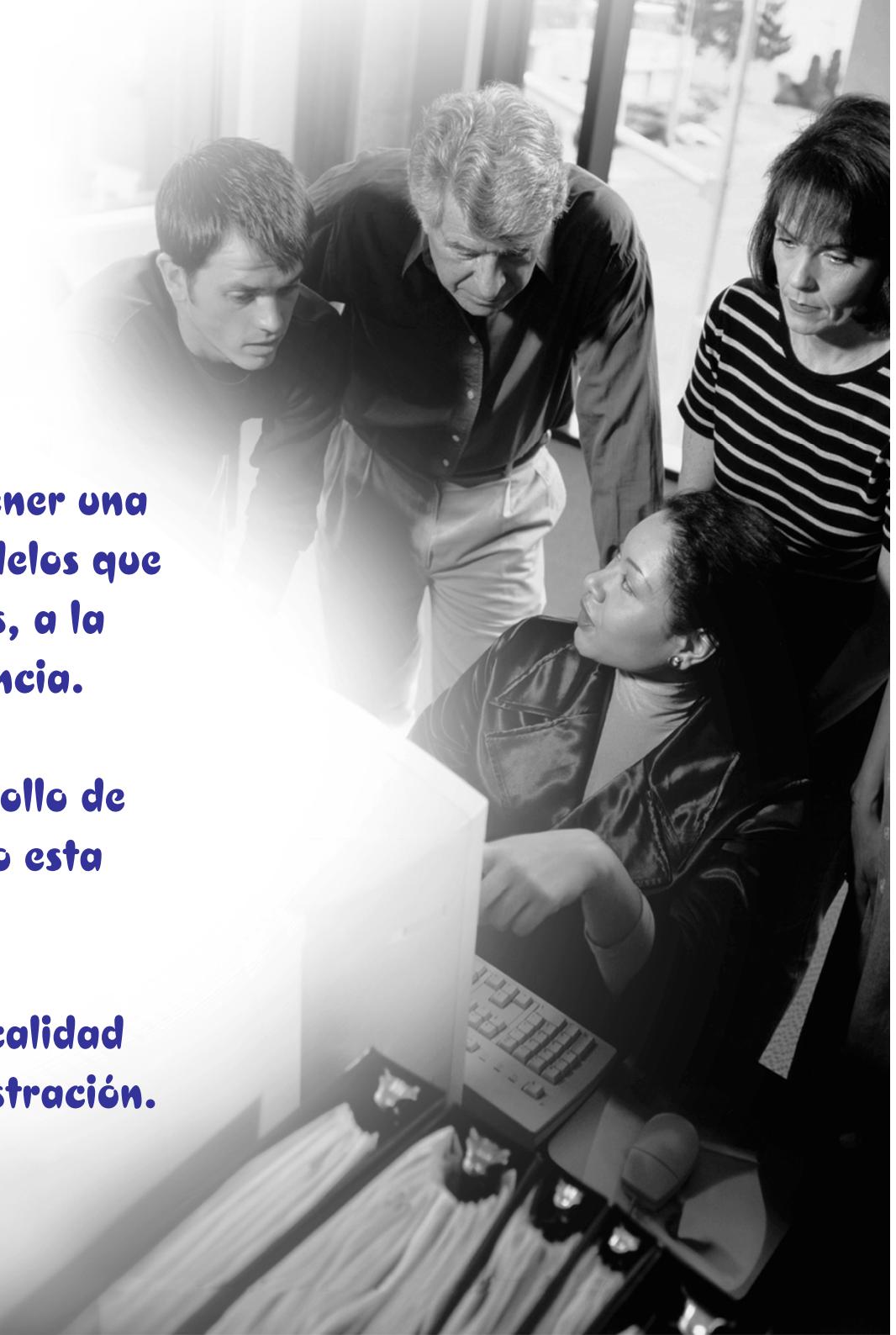


## Política de calidad de IBM

Los nuevos modelos de productos han de tener una fiabilidad por lo menos igual a la de los modelos que sustituyen, y también igual, por lo menos, a la fiabilidad de los modelos de la competencia.

Se exige que los departamentos de desarrollo de producto demuestren que se ha cumplido esta política.

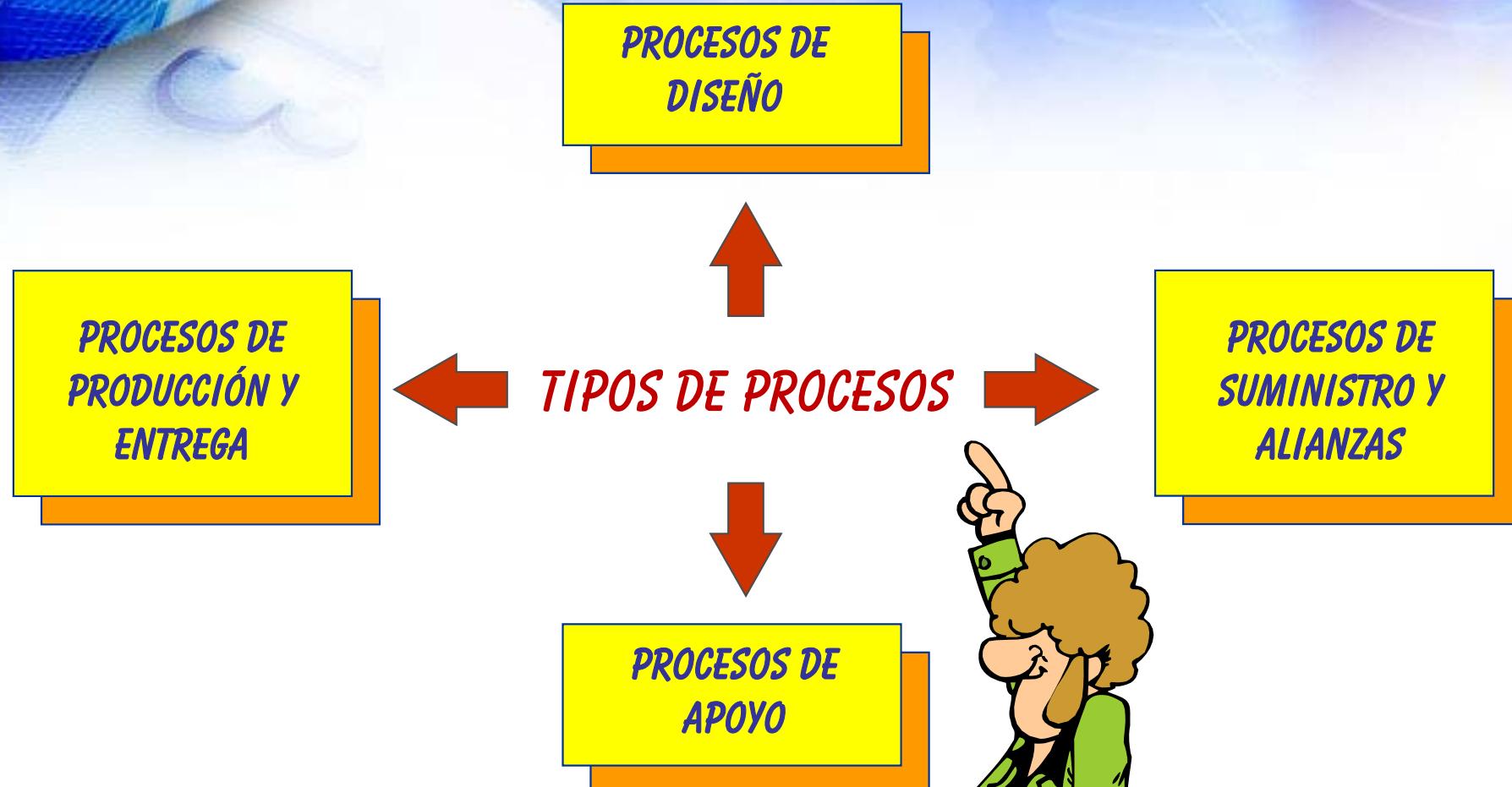
Además el departamento de garantía de calidad tiene la responsabilidad de revisar la demostración.





Copyright © 2000 United Feature Syndicate, Inc.  
Redistribution in whole or in part prohibited.

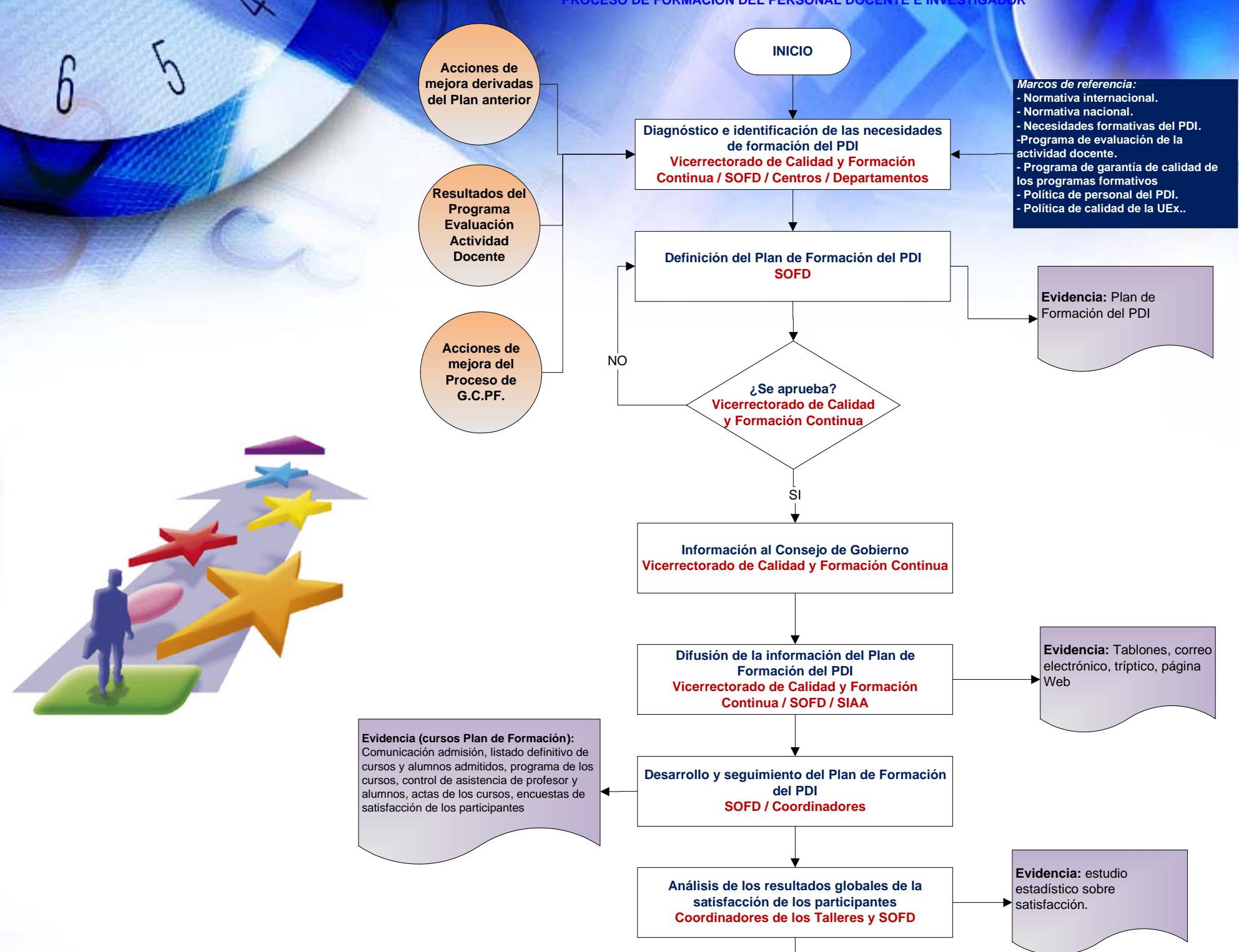
# Orientación a procesos



- **¿Sabes lo que haces?**
- **¿Sabes para quién lo haces?**
- **¿Sabes cómo lo haces?**
- **¿Conoces el proceso de cómo lo haces?**
- **¿Sabes si lo haces bien o no?**
- **¿Cuáles son las características de calidad de tu trabajo?**
- **¿Qué indicadores utilizas?**
- **¿Cuál es el mínimo aceptable?**
- **¿Qué haces si no lo alcanzas?**
- **¿Cómo previenes posibles errores?**



## PROCESO DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR



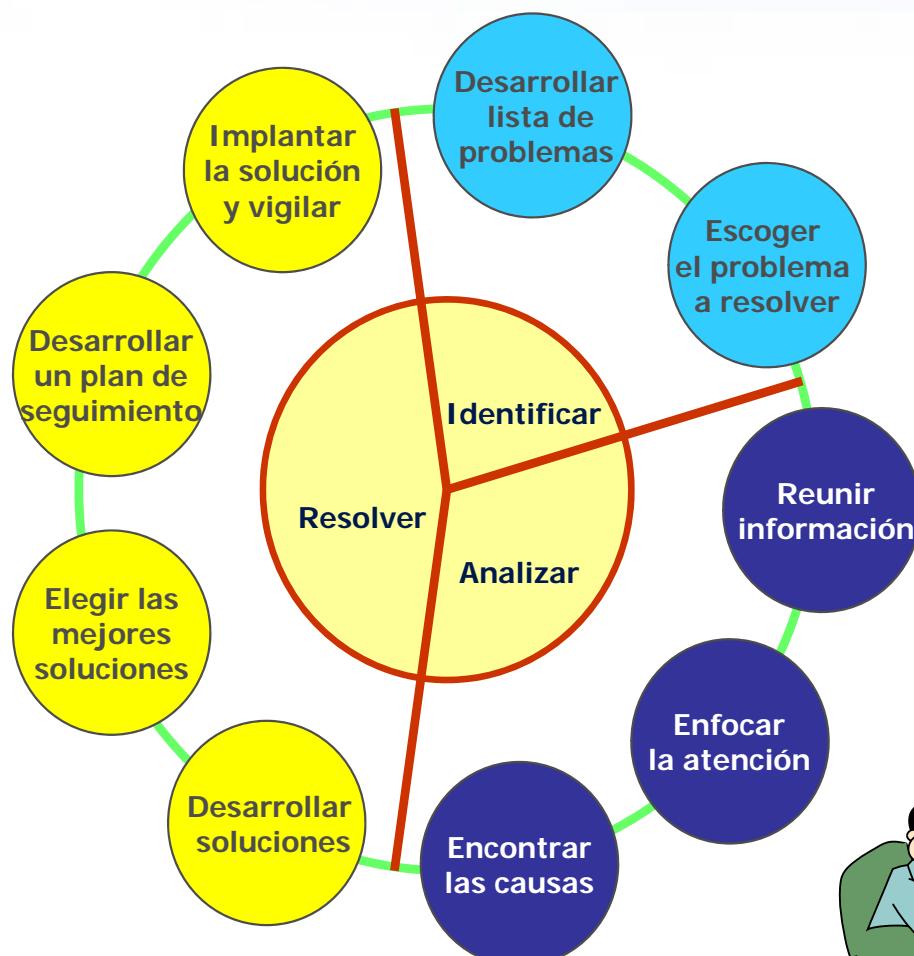
## Formación

- Técnicas de calidad, técnicas de trabajo en equipo, etc.
- Planificación sistemática de la formación



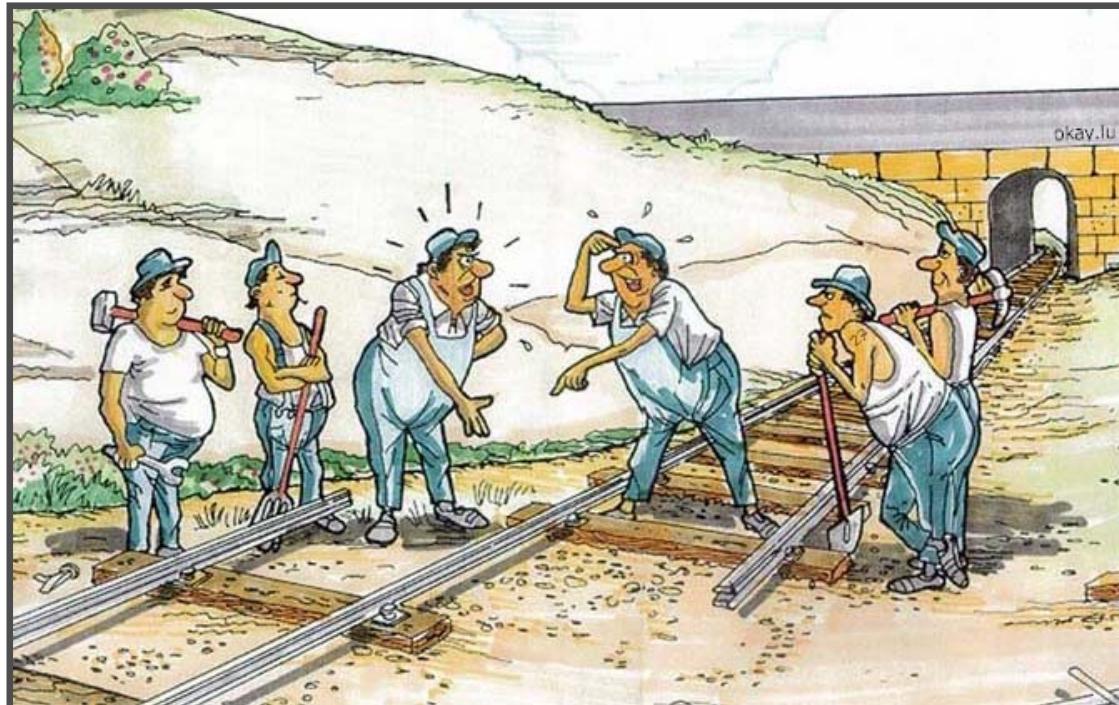
## Trabajo en equipo

➤ Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común



## Trabajo en equipo

- ➔ *Círculos de calidad*
- ➔ *Equipos autoadministrados*
- ➔ *Equipos de mejora*



# Sistemas de control de objetivos

Estos sistemas deben recoger datos relativos a:

- Necesidades de los clientes.*
- Actuación de productos y servicios.*
- Rendimiento de operaciones.*
- Evaluación del mercado.*
- Comparación con la competencia.*
- Actuación de los proveedores.*
- Actuación de los empleados.*
- Rendimiento financiero.*



6 5



Copyright © 1999 United Feature Syndicate, Inc.  
Redistribution in whole or in part prohibited

# Sistemas de control de objetivos

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### Perspectiva

Finanzas

Clientes

Procesos internos

Empleados

### Indicadores

Rentabilidad financiera

Fidelidad del cliente

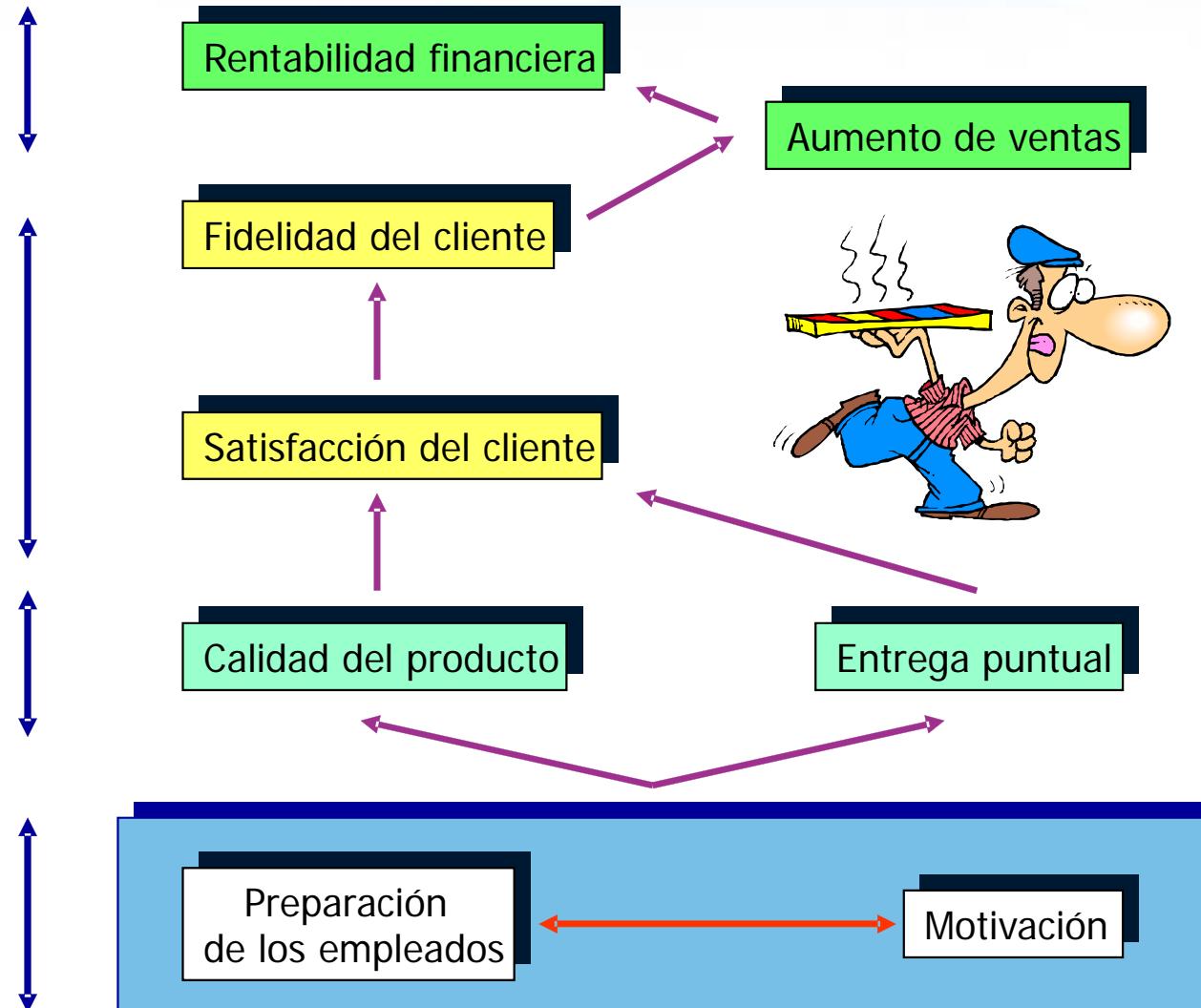
Satisfacción del cliente

Calidad del producto

Preparación  
de los empleados

Aumento de ventas

Entrega puntual





# PREVISIONES ECONÓMICAS

# Mejora continua y reingeniería de procesos



# Mejora continua y reingeniería de procesos

## → Mejora continua (*Kaizen*)

Es un proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada. Su idea básica es que siempre es posible hacer mejor las cosas.



# Mejora continua y reingeniería de procesos

## ➤ **Reingeniería de procesos**

Volver a concebir la idea esencial y rediseñar radicalmente los procesos a fin de conseguir mejoras significativas en calidad, coste, servicio y velocidad.

- Conocer y estudia todas las etapas y aspectos del proceso actual
- **Analizar en profundidad el proceso, sus puntos fuertes y débiles**
- ETAPAS** → Investigación y búsqueda de nuevos procesos
- Diseño y documentación de los nuevos procesos
- Implantación de los procesos



# Mejora continua y reingeniería de procesos

## CAMBIOS BPR

- **Varias tareas se combinan en una**
- **Los trabajadores toman decisiones**
- **Las etapas de los procesos se ejecutan en su orden natural (racionalización)**
- **Los procesos tienen múltiples versiones**
- **El trabajo se realiza en el lugar más razonable**
- **Se reducen verificaciones y los controles**



## Participación total

Sistema Taylorista	Sistema GCT
Las personas forman parte del proceso	Las personas son las que diseñan y mejoran el proceso
Para ser productivos necesitan ser controlados desde exterior	Aquellas personas que diseñan el proceso, son las que deben controlarlo
Los administradores deben controlar con cuidado lo que hacen las personas	Los gerentes deben obtener el compromiso de las personas para diseñar, controlar y mejorar los procesos.



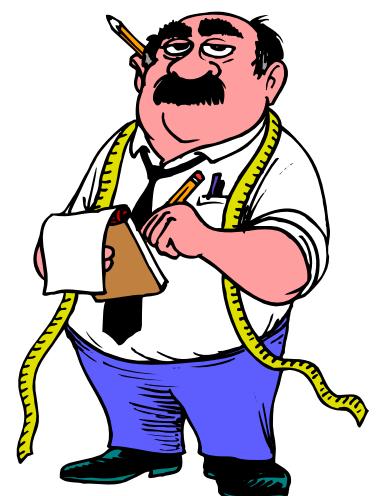
## Participación total



# Participación total

## MARKETING INTERNO

- ¿Cliente? → Los empleados de la organización
- ¿Producto? → En general, la empresa y en particular, las tareas a desarrollar y las actitudes y valores organizativos
- ¿Precio? → El sacrificio que debe soportar el empleado para ejecutar su trabajo
- ¿Promoción? → Todos los medios que facilitan la comunicación ascendente y descendente entre la dirección y los empleados
- ¿Distribución? → Las personas que transmiten las estrategias a implantar y los valores corporativos.



## La dirección debe fomentar

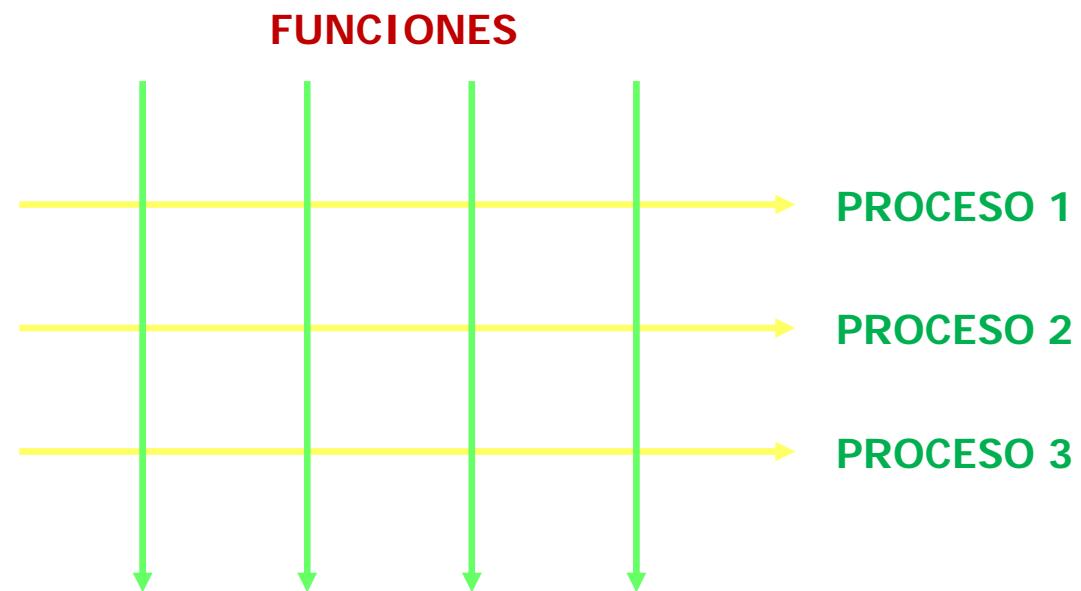
- ↳ La participación del trabajador en el análisis de procesos y problemas
- ↳ Participación en la búsqueda de soluciones, en la innovación y en la toma de decisiones
- ↳ Participación en los beneficios a través de una remuneración y reconocimiento adecuados
- ↳ Valores como la confianza y la honestidad
- ↳ Comunicación abierta entre todos los miembros de la organización
- ↳ Trabajo en equipo, mejorando las condiciones de trabajo y la motivación
- ↳ Formación continua a todos los niveles de la empresa



# Nueva estructura organizativa

## Organización funcional-transversal.

► Directores funcionales y directores de proceso



# Nueva estructura organizativa

Estructura paralela a la pirámide organizacional  
formada por:



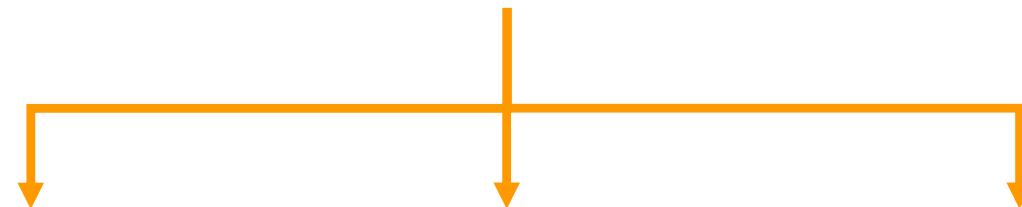
*Comité de Calidad*



*Dirección de calidad*



*Equipos de mejora de la calidad*



*Círculos de calidad*

*Grupos de mejora*

*Grupos de intervención*



**“Todos aquellos a favor de echarle la culpa de la mala calidad del producto  
al Director Calidad que levanten la mano”**

# Cooperación con proveedores y clientes



## Proveedores

- ↳ Intercambio de información oportuna, eficaz y transparente
- ↳ La información tiene que continuar en un proceso de realimentación constante a lo largo de todo el proceso
- ↳ Planificar de forma conjunta programas de reducción de costes
- ↳ Buscar ineficiencias cuando surgen discrepancias en el proceso de suministro y no a culpables



## Clients





y Dirección de Operaciones

Grupo Extremeno de Marketing



# *EL CONTROL DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS Y LAS INSTITUCIONES*

Francisco Javier Miranda González