



FACULTAD DE INGENIERIA

UNIDAD TEMATICA 1

Asignatura:
GESTION DE LA CALIDAD

Ing. Alfredo A Caballero

2010

Contenidos:

a- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Introducción.

2. Definición de Calidad: Definiciones de Calidad, Otras definiciones, Cambio de Paradigma.

3. Historia y gurús de la Calidad

b- CONCEPTOS IMPORTANTES EN CALIDAD

1. Los tres niveles de la calidad: Sistemas, Procesos y Productos.

2. Gestión de la Calidad y conceptos relacionados: Política de la Calidad/Objetivo de la calidad, Sistema de gestión de la Calidad, Planificación de la Calidad, Control de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Mejora de la Calidad

c- REQUISITOS DE CALIDAD EN PRODUCTOS, PROCESOS Y SISTEMAS

1. Introducción

2. Requisitos a los productos

3. Requisitos a los procesos: Procesos, Concepto de proceso: Elementos en los procesos, Tipos de procesos: Mapa de procesos, Representación del proceso, Indicadores, De la organización vertical a la horizontal, Gestión por procesos, Evolución de una organización vertical a una organización horizontal, Propietario del proceso

a- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Introducción

La gestión de la calidad se ha convertido en las últimas décadas en un área de estudio imprescindible.

En los medios de comunicación y en la publicidad se hace referencia constantemente a las certificaciones ISO 9000, al logro de la excelencia empresarial mediante el empleo del modelo EFQM, a la gestión por procesos de algunas organizaciones etc.

Se estudiarán éstos y otros muchos temas relacionados con el área de la calidad. Antes de comenzar es importante indicar, que se van a emplear las definiciones de la norma ISO 9000:2008 y que se hará una continua referencia a la familia de normas ISO 9000. Aunque no se pretende en este momento dar una información completa sobre las mismas, sí es interesante apuntar, que la familia de normas ISO 9000 son normas internacionales (ISO: Organización Internacional de Normalización) que se publicaron por primera vez en 1987 y que representan la normativa más importante y extendida en el área de la calidad. La familia ISO 9000 se compone de un conjunto de normas que ayudan a la implantación y desarrollo de sistemas de calidad. Entre estas normas está la ISO 9000:2008 que recoge las definiciones de los términos más empleados en el área de calidad.

2. Definición de Calidad

2.1. Definiciones de Calidad



Volkswagen Polo



Audi A6

Vamos a reflexionar sobre el término calidad:

Para ello en primer lugar vamos a hacer la siguiente comparación:

Comparemos dos coches, un VW Polo y un Audi A6. ¿Cuál de los dos coches es de mejor calidad?

La mayoría contestaría, que sin lugar a dudas, el Audi A6.

¿Por qué?

Por precio, por tamaño, por velocidad, seguridad, equipamiento...

¿Pero significan esas características realmente que el Audi A6 es de mejor calidad?

NO!!!!!!

Depende del cliente, LA CALIDAD LA DEFINEN NUESTROS CLIENTES!!!!!!

Si nuestro cliente vive en una gran ciudad y tiene muchos problemas de estacionamiento, y quiere un vehículo que pueda estacionar con facilidad... el coche más indicado para esta persona, el de mejor calidad, será el VW Polo, porque es el coche que cumple con sus requerimientos. Es decir el coche que satisface las necesidades de nuestro cliente es en este caso el VW Polo.

Como vemos, el empleo del término calidad no es tan intuitivo como creíamos. De hecho, el término calidad se emplea en muchísimas ocasiones pero en muy pocas

con el mismo significado. En su uso diario, los bienes de calidad suelen tender a identificarse con bienes de lujo, bienes excelentes. En distintas disciplinas como el marketing, la economía, la filosofía... también se emplea el término con distintos significados. Esto conduce a que el empleo de este término esté cargado de ambigüedad.

Vamos a aclarar en primer lugar los distintos significados que en el uso diario y en determinados ámbitos se da al término calidad, y después pasaremos a ver la definición formal de calidad. Para ello vamos a seguir la clasificación elaborada por David A. Garvin . Este autor hace cinco grupos de definiciones:

1. Definiciones trascendentes
2. Definiciones basadas en el producto
3. Definiciones basadas en el usuario
4. Definiciones basadas en la producción
5. Definiciones basadas en el valor

2.1.1. DEFINICIONES TRASCENDENTES

Consideran la calidad como una cualidad innata, es una característica absoluta y universalmente reconocida. Se consideran trabajos de gran calidad aquellos que están por encima de las modas, cuya imagen de calidad perdura inamovible en el tiempo. Ocasionalmente se relaciona la calidad con los trabajos artesanos de precisión, en oposición con la fabricación en masa. Por ejemplo, la Piedad de Miguel Ángel sería una obra cuya calidad nadie pondría en duda.

Los seguidores de esta visión trascendente de la calidad afirman que no puede darse una definición precisa sobre la calidad, ya que aprendemos a reconocerla a través de la propia experiencia.

Ejemplos de definiciones trascendentes:

- Aunque la calidad no puede definirse, uno sabe lo que es.
- Calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con el mediocre.

2.1.2. DEFINICIONES BASADAS EN EL PRODUCTO

Consideran la calidad como una característica medible. Las diferencias de calidad significan diferencias en la cantidad de un ingrediente o cualidad que posee el producto. Esto conduce a una concepción jerárquica de la calidad, ya que según la cantidad del atributo deseado que contenga el producto, podemos ordenar los productos de menor a mayor calidad. Sólo será posible una clasificación libre de ambigüedades si tenemos una clasificación equivalente, válida para todos los compradores, según la característica en cuestión. Por ejemplo, si consideramos la lana como una característica de calidad y nos ofrecen dos jerseys: uno 100% lana y otro 75% lana, consideraremos de mejor calidad el jersey 100% de lana.

Este tipo de definiciones surgieron en el campo de la economía. En un primer momento la economía identificó la calidad con la durabilidad del producto, ya que así la calidad era fácilmente incorporable a los modelos económicos.

Estas definiciones a pesar de ser una aproximación acertada, en ciertas ocasiones fallan. Por ejemplo la calidad de ciertos productos depende de los distintos gustos. Además puede haber productos de alta calidad, pero muy diferentes entre sí.

Ejemplo de definiciones basadas en el producto:

- Diferencias en la calidad son diferencias cuantitativas respecto de algún atributo requerido.
- La calidad se refiere a la cantidad de un atributo no cuantificable monetariamente que contiene cada unidad de un atributo que sí puede ser valorado en términos económicos.

2.1.3. DEFINICIONES BASADAS EN EL USUARIO

Parten de la idea de que la calidad debe ser definida desde la óptica del usuario. Estas definiciones asumen que los compradores individuales tienen gustos diferentes, además asumen que los productos que mejor satisfacen sus necesidades son los que consideran como productos de más calidad. Por ejemplo en un desfile de moda, los artículos que más gusten al público serán los que se considerarán de mayor calidad. Esto hace de la calidad una característica altamente subjetiva.

En Marketing se dice que determinadas combinaciones de los atributos de un producto conducen a la mayor satisfacción de un cliente específico.

En el campo de la Economía se considera que las diferencias de calidad pueden interpretarse como desplazamientos en la curva de demanda del producto.

Respecto de un producto en cambio se habla de "fitness for use".

Pero los anteriores enfoques tienen dos problemas:

Cómo agregar las preferencias individuales: suele resolverse este problema asumiendo que los productos de alta calidad son los que satisfacen las necesidades de la mayoría de los consumidores, pero este planteamiento no tiene en cuenta la diferencia de peso que cada individuo otorga a las características de calidad y la dificultad de lograr un modelo estadístico sin sesgos a la hora de agregar las preferencias.

Cómo distinguir aquellos atributos del producto que añaden calidad al producto de aquellos que simplemente maximizan la satisfacción del cliente.

Ejemplo de definiciones basadas en el usuario:

- La calidad consiste en la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores.
- La calidad de un producto depende de cómo responda a las preferencias de los clientes.
- . Quality is fitness for use.

2.1.4. DEFINICIONES BASADAS EN LA PRODUCCIÓN

Están basadas en la oferta. Prácticamente todas identifican la calidad con el cumplimiento de las especificaciones. Se determinan unas tolerancias, y las

desviaciones respecto a las mismas, se consideran disminuciones de la calidad. Por ejemplo si definimos que un tornillo tiene que medir 5 mm de largo con unas tolerancias de $\pm 0,05$ mm, cualquier tornillo con más o menos de 5,05 mm se considerará de mala calidad.

La misma concepción se aplica también a los servicios. En este caso, las exigencias son la adecuación a cada cliente y el cumplimiento de los horarios previstos.

Este tipo de definiciones se centran en el proceso interno del producto y no prestan la debida atención a las percepciones del cliente.

Ejemplo de definiciones basadas en la producción:

- Calidad es el grado en que un producto se adecua a las especificaciones del diseño.
- Quality is conformance to specifications.

2.1.5. DEFINICIONES BASADAS EN EL VALOR

Definen la calidad en términos de costes y precios. Es decir un producto de calidad es aquel que satisface determinadas necesidades a un precio razonable. Es decir, si el usuario nos pide un coche muy económico y fácil de aparcar en ciudad, el modelo que cumpla con las condiciones a un mejor precio será el de mejor calidad. Esta concepción es cada vez más importante, diversos estudios así lo demuestran, pero es difícil de aplicar en la práctica.

Ejemplo de definiciones basadas en el valor:

- Calidad significa lo más apto para ciertas condiciones que ponga el cliente. Estas condiciones son el tipo de uso y el precio del producto.
- Calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad.

2.1.6. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN UNE-EN ISO 9000:2000

La definición de calidad que ofrece la UNE-EN ISO 9000:2000 es muy general, ya que trata de responder a todos los interrogantes posibles, en todos los campos posibles. Es la siguiente:

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.1.1.

Los requisitos a los que se refiere la norma son:

Las necesidades o expectativas establecidas o Las implícitas u obligatorias.

Para comprender mejor esta definición

Vamos a imaginarnos que somos un carpintero. Nuestro cliente viene a nosotros, y nos pide que le hagamos una mesa. El cliente nos definirá con seguridad un conjunto de características de la mesa. Por ejemplo nos indicará cómo debe ser, si la quiere ovalada, redonda, cuadrada o rectangular... en caso de que sea rectangular, nos indicará el ancho y el largo de la mesa, la altura que debe tener.... toda esta serie de características, son las *necesidades establecidas*.

Pero hay todo un conjunto de *necesidades implícitas* que también definen si nuestra mesa va a satisfacer las necesidades de nuestro cliente o no. Por ejemplo, nuestro cliente seguramente no nos lo va a mencionar específicamente pero podemos estar seguros de que le gustaría que la mesa no fuera coja! También podemos adivinar, que no quiere que al apoyar peso en la mesa... ésta se parta! Y también quiere que la pintura o el barniz no se estropeen con el tiempo!

Hemos puesto unos ejemplos de características implícitas algo exagerados, pero la idea que hay detrás de este concepto es el que debe quedar claro. Nuestros clientes no pueden especificarnos toda la lista completa y exacta de características que nuestro producto o servicio debe reunir. Nosotros debemos "adivinar" todas las características que nuestro cliente desea y que influyen en la calidad que va a percibir en nuestro producto o servicio. Además dependiendo del producto o servicio del que se trate la identificación de dichas características serán más o menos complicada.

2.2. Otras definiciones

A continuación vamos a incluir dos términos que debido a sus implicaciones legales, conviene considerar. Las definiciones que vamos a dar, como en el caso de la definición de calidad, proceden de la UNE-EN ISO 9000:2000.

2.2.1. NO CONFORMIDAD

Incumplimiento de un requisito.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.6.2

La definición comprende la desviación o la ausencia, en relación a los requisitos especificados, de una o más características de la calidad, o de uno o más elementos del sistema de la calidad.

Por ejemplo bajo no conformidad podemos entender que si nuestro cliente nos ha pedido que su mesa tenga una altura de X cm. si le entregamos una mesa que mide X+1 cm, podemos entender que esto es una no conformidad, ya que estamos incumpliendo con lo especificado.

2.2.2. DEFECTO

Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.6.3

La expectativa debe ser razonable bajo las circunstancias existentes. Sigamos con el ejemplo de la mesa. Si la diferencia en la altura de la mesa, respecto a lo que había especificado nuestro cliente, es tal, que hace que las sillas queden demasiado bajas con respecto a la mesa, nos encontramos ante un defecto.

2.3. Cambio de Paradigma

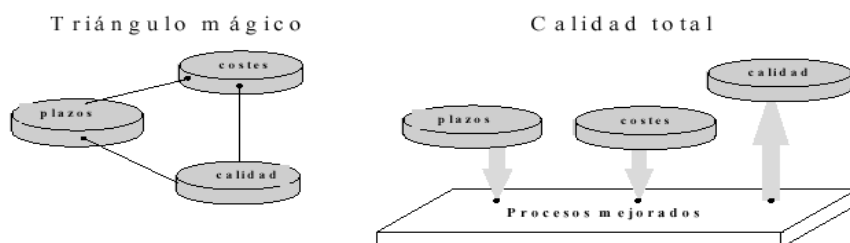
Calidad y Productividad:

Tradicionalmente se ha creído que el concepto de productividad y el de calidad estaban divorciados, las empresas se concentraban en conseguir productos de calidad o en aumentar su productividad, pero no se empeñaban por el logro de ambos objetivos al mismo tiempo.

El ejemplo japonés nos ha mostrado el error de esta creencia. No sólo sus productividades son altísimas sino que además, sus productos son de calidad.

Cambio de paradigma:

Tradicionalmente se ha tenido la creencia de que mejorar la calidad llevaba consigo un aumento en los plazos y unos mayores costos en la producción. A esto se denominaba "triángulo mágico". Pero ahora sabemos que esto no es cierto, se ha producido un cambio de paradigma y se comprueba que cuando se mejoran los procesos y se implantan sistemas de calidad, no sólo los tres vértices del triángulo no están enfrentados, sino que es posible mejorar la calidad a la vez que se reducen los plazos y los costos. En la figura vemos gráficamente este cambio de paradigma, a la izquierda observamos el tradicional triángulo mágico y a la derecha el nuevo paradigma de la calidad total.

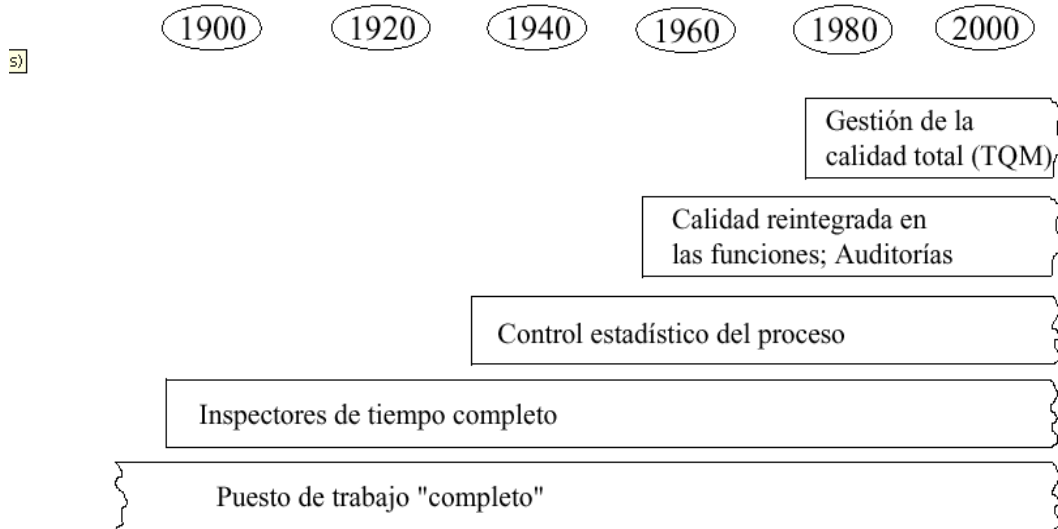


Cambio de paradigma

3. Historia y gurús de la Calidad

Este apartado recoge la evolución histórica de la gestión de calidad e introduce los principales "gurús" de la calidad. En la figura se recogen de forma esquemática las fases que a continuación se van a desarrollar.

Desarrollo de la Gestión de la Calidad



Desarrollo de la Gestión de Calidad

Hasta 1900

El desarrollo de la gestión de calidad va inevitablemente unido al desarrollo de la economía. Hasta 1900 abundaban los artesanos, los cuales tenían una relación directa con sus clientes, conocían de primera mano tanto los deseos como las quejas de los mismos. No existía un sistema de calidad ya que el artesano desarrollaba todas las fases del producto, desde la compra de las materias primas hasta las labores de venta del producto terminado.

Desde 1900: Industrialización y división del trabajo

Con el aumento de la producción industrial la situación varió significativamente. La compra de materias primas, producción y distribución se convierten en actividades realizadas por distintos departamentos. Las reclamaciones de los clientes ya no son directamente recibidas por el productor, es decir, se rompe definitivamente la relación productor-cliente.

Hacia 1920 se produce una división entre producción e inspección (estos últimos son los encargados de mantener la calidad del producto). La especialización de las tareas generó aumentos de la productividad. Las teorías sobre la

especialización en el puesto de trabajo se deben fundamentalmente al Ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Desde 1940: Control estadístico del proceso

Con el incremento de la producción con motivo de la segunda guerra mundial aumentaron también las necesidades de inspección en las industrias correspondientes. Pero el incremento del coste hizo que se plantearan la reducción del número de inspectores y para ello se introdujeron por primera vez en EEUU las técnicas estadísticas. A partir de 1941 se ofrecían en las universidades americanas cursos sobre métodos estadísticos aplicables a la producción y en el año 1946 se fundó la *American Society of Quality Control*.

W. EDWARDS DEMING:

Sus aportaciones se centran en el ámbito de la estadística en el control y mejora de la calidad.

Sus ideas fueron ignoradas en EEUU (su país de origen), sin embargo en 1950 es invitado a dar una ronda de conferencias en Japón y logró tal éxito que se quedó en este país impartiendo sus ideas. Es conocido por establecer “los 14 puntos para la gestión”, “el ciclo Deming o PDCA”. En Japón el premio a la calidad se denomina en su honor “Premio Deming”

JOSEPH M. JURAN:

Al igual que Deming sus aportaciones no fueron reconocidas hasta no llegar a Japón. Su aportación más destacada es “la trilogía de Juran: Planificación, Control y Mejora de la Calidad”.

Desde 1960: Integración del aseguramiento de la calidad a la empresa; Auditorías:

A comienzos de los años 60 se introduce la idea de la calidad integral, es decir, la calidad no es sólo un problema de los inspectores, sino que todos los departamentos deben preocuparse por lograr los estándares de calidad requeridos.

Se cuestiona la validez de la inspección tal y como era entendida hasta entonces.

PHILIP B. CROSBY:

Conocido sobre todo por impulsar la cultura de los cero defectos, con la que se logra reducir en gran medida las actividades de inspección.

GENICHI TAGUCHI:

Conocido especialmente por la función de pérdidas de Taguchi y por sus aportaciones al diseño de experimentos.

ARMAND V. FEIGENBAUM:

Introdujo la idea de que la calidad no era sólo un problema del departamento de producción sino de toda la organización.

KAORU ISHIKAWA:

Conocido por su recopilación de herramientas de la calidad Q7 y muy en especial por desarrollar una de ellas: el diagrama de pez o diagrama de Ishikawa. También extendió los círculos de calidad

Desde 1980: Calidad Total (TQM)

Desde aproximadamente 1980 se introduce el concepto de calidad total o gestión total de calidad. Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino trasladar esta responsabilidad, a todos los integrantes de la organización. Sólo si se esfuerzan en lograr calidad, se conseguirá realmente.

Además no se habla ya solamente de calidad del producto, sino que se avanza un paso más y se comienza a hablar también de la calidad de los procesos y de la calidad de los sistemas. Es decir, por fin se reconoce que para lograr un producto final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución del producto deben ser de calidad.

Por tanto el TQM es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización, conseguir que hasta el último empleado de nuestra empresa esté empeñado en el logro de la calidad.

b- CONCEPTOS IMPORTANTES EN CALIDAD

1. Los tres niveles de la calidad: Sistemas, Procesos y Productos

Los tres niveles de la calidad, son los tres niveles básicos que se distinguen a la hora de aplicar la gestión de la calidad en una organización. Estos tres niveles son: Sistema, Proceso y Producto. A continuación van a introducirse las definiciones de los tres niveles siguiendo la norma ISO 9000:2008.

SISTEMA

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.1

Ejemplos de sistema pueden ser la organización completa, un departamento, un área de la empresa etc.

PROCESO

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.4.1

Ejemplos de proceso pueden ser el proceso de compras, el proceso productivo etc.

PRODUCTO

Resultado de un proceso.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.4.2

Ejemplos de productos pueden ser un coche, el servicio prestado a un paciente en un hospital etc.

La norma distingue entre tres tipos de productos:

Hardware (Ej. Parte mecánica de un motor).

Software (Ej. Programas de ordenador).

Servicios (Ej. Transporte).

Materiales procesados (Ej. Lubricante).

- El hardware y los materiales procesados son productos tangibles.

- El software y los servicios (vemos este punto ampliado en el siguiente apartado) son productos intangibles.

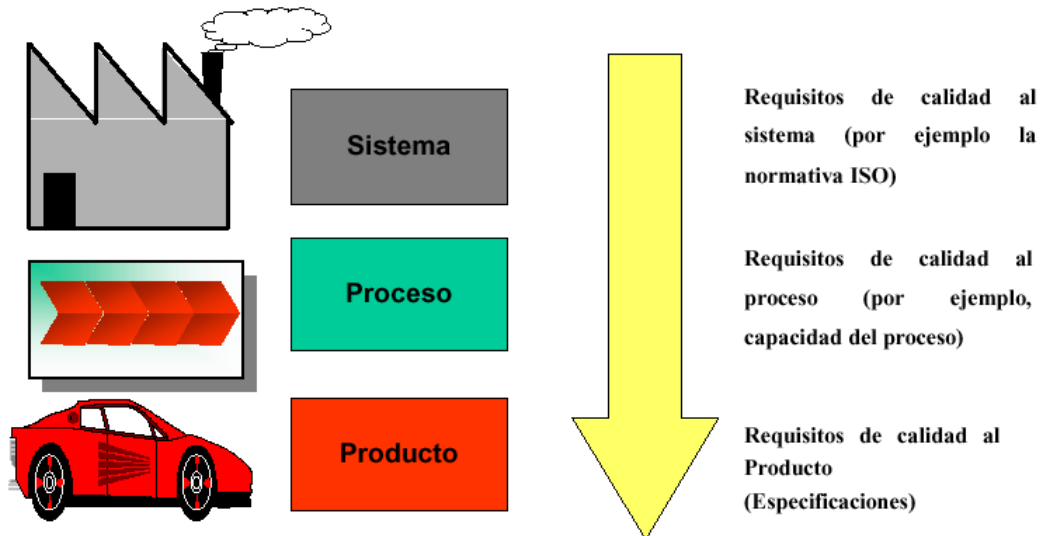
Vamos a ver a continuación en detalle la definición dada de los servicios por la norma, ya que aunque los considera un tipo especial de producto, les dedica un apartado especial. En esta obra también se considerarán los servicios como un clase muy especial de producto, y se dedicará un tema a ahondar en las diferentes características de los mismos respecto al resto de productos y a las técnicas desarrolladas específicamente para ellos.

SERVICIO

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.4.2 Nota 2

Los productos, los procesos y los sistemas, son los tres niveles de la calidad. Los requisitos de calidad se marcan para cada uno de estos tres niveles. De hecho, de la propia definición de calidad se desprende la existencia de estos tres niveles fundamentales y se habla de los requisitos a ellos exigidos, y que deben cumplir a través de las características inherentes.



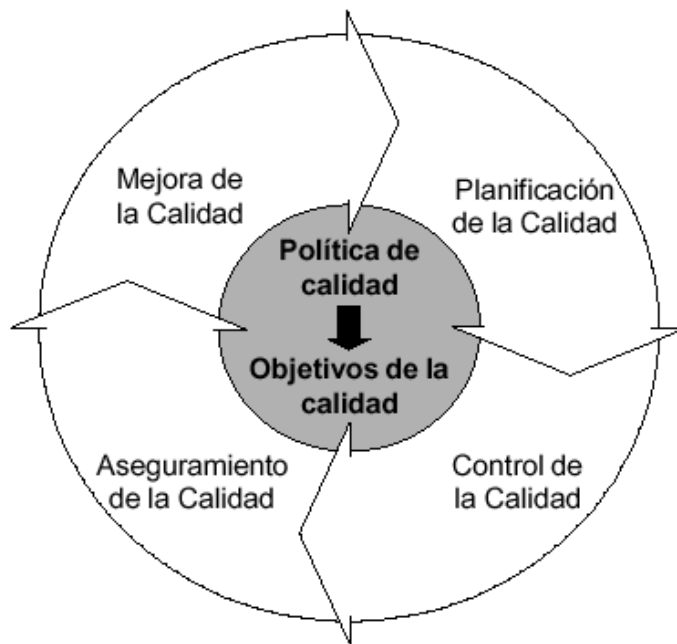
Requisitos de calidad en cada nivel

Requisitos de calidad en cada nivel

La gestión de la calidad ha tenido un desarrollo curioso respecto a su orientación. En primer lugar se otorgó una especial importancia, y se desarrolló especialmente la calidad y sus técnicas en los productos. Es decir, se desarrolló toda una serie de herramientas para lograr productos de alta calidad, olvidando en este primer estadio la importancia que procesos y sistemas tienen en dicho logro.

Después, aunque el paso lógico pudiera parecer el enfoque a los procesos, la orientación se dirigió a los sistemas, y así surgió todo un conjunto de estándares y normativas. Por último, el enfoque se centró en los procesos, esta es actualmente la principal línea de investigación en el área de la calidad, aunque no se han descuidado ni productos, ni sistemas, que también continúan desarrollándose.

2. Gestión de la Calidad y conceptos relacionados



Gestión de la calidad y conceptos relacionados

Vamos a comenzar con el término de **gestión de la calidad**, como ya hemos indicado, vamos a seguir las definiciones especificadas por la UNE-EN ISO 9000:2008:

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Nota 1: La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.8

La gestión de la calidad exige una actitud proactiva de autoanálisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un

error para iniciar una acción, bastará con que no se alcancen los objetivos propuestos. Es decir, no se actúa sólo cuando hay defectos.

Otro elemento a destacar es la implicación de todos los miembros de la organización, y muy especialmente de la alta dirección que es la que debe liderar la gestión de la calidad.

Para llegar a comprender la definición de la gestión de la calidad, es necesario comprender qué es la política de calidad, los objetivos de calidad así como planificación, control, aseguramiento y mejora de la calidad que aparecen en la propia definición (son los medios para lograr la gestión de la calidad).

Por ello a continuación se introducen dichos conceptos.

2.1. Política de la Calidad / Objetivo de la calidad.

En los últimos decenios se ha reconocido que la calidad se ha vuelto tan importante, que el control no puede ser el único instrumento para asegurarla. Además se ha reconocido que para lograr productos de calidad, también los procesos y los sistemas tienen que cumplir con las demandas de calidad.

Por ello es necesario fijar políticas de calidad, es decir, establecer de antemano a qué aspira la empresa en cuestión de calidad. Para lograrlo, cada empleado debe saber qué se espera de él en este ámbito, es decir, qué objetivos concretos tiene que cumplir.

Decidir definir una política de calidad, supone reconocer la importancia de la calidad y supone además implementar las medidas necesarias para lograr que esta preocupación se traduzca en una realidad, una empresa que logra ofrecer al cliente productos/servicios de calidad.

La política de calidad es una parte de la política de empresa, por lo que debe estar basada en esta última, es decir, la política de calidad debe ser siempre acorde con la política de la empresa. Para conocer qué es la **política de calidad** vamos a fijarnos en la definición que de ella nos da la UNE-EN ISO 9000:2008:

Intenciones globales y orientación global de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

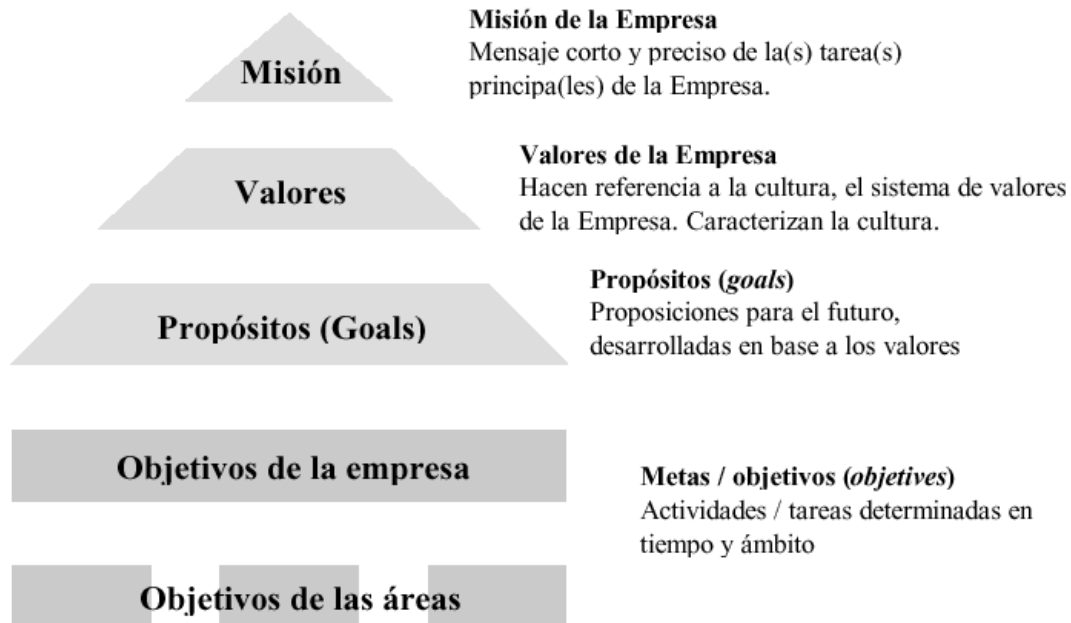
Nota 1: Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.4

La política de calidad debe plasmarse en una serie de objetivos de calidad.

A continuación vamos a estudiar qué son y cómo se fijan los objetivos de calidad.

2.1.1 VALORES, LEMAS Y OBJETIVOS:



Despliegue de objetivos (Policy Deployment)

Vamos a definir brevemente cada uno de los niveles de la pirámide representada en la *figura*.

Comenzamos por el nivel superior y vamos descendiendo hacia los niveles inferiores:

Misión de la empresa: *Debe formular de forma concisa, precisa y estratégica las tareas principales de la organización.*

Los valores: *Son declaraciones de la cultura de la organización. Son los principios vigentes, inamovibles en el tiempo. Son los que definen la cultura de la empresa.*

Vamos a ver como ejemplo la misión y los valores de la empresa SGS, multinacional dedicada a las labores de certificación y verificación fundamentalmente. En la página web de esta empresa pueden encontrarse tanto su misión como sus valores:

SGS's mission:

"to assure the quality of products and services for our clients and consumers worldwide, through professional and independent verification, testing and certification, creating value for shareholders, customers and the public".

SGS's values:

- . **Integrity:** we insist on honest, fair and trustworthy behaviour without compromise in all our activities
- . **People:** we respect the individual rights and dignity of all our people. Our individual and collective actions and talents create our competitive advantage
- . **Customers:** we are committed to superior customer value and mutually beneficial business relationships
- . **Technology:** we believe that advanced technology is a key to the future success of our organisation
- . **Innovation:** we challenge ourselves to deliver continuous improvement

Propósitos o lemas: Surgen directamente de los valores y en ningún caso pueden ir en contra de los mismos. Son proposiciones más concretas, que establecen tareas para el futuro. Pueden sufrir variaciones a lo largo del tiempo. Por ejemplo pueden cambiar en el grado de importancia que se les otorga.

Por ejemplo un propósito de la empresa podría definirse como el logro de la máxima satisfacción de sus clientes.

Para lograr la materialización de estos propósitos se establecen unos objetivos.

Los objetivos: son tareas concretas que deben llevarse a cabo en un plazo determinado.

Por ejemplo para el caso del propósito de lograr la máxima satisfacción de los clientes, podría definirse para un plazo de 3 años aumentar la satisfacción de los mismos en un 10 % y más en concreto para el próximo año en un 3%.

Los **objetivos de la calidad** se definen según la UNE-EN ISO 9000:2000 como:

Objetivos de calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Nota: Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización.

Nota: Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.5

Para cada objetivo de calidad es importante nombrar a un responsable, que tenga la competencia y los medios para cumplirlo. Los objetivos no se logran solos, sino

que requieren del esfuerzo de todos. Por ello es importante que los objetivos se den a conocer, que todos los miembros de la organización sepan qué se espera de ellos, qué objetivos concretos deben cumplir.

Los objetivos deben ser formulados de una forma sencilla (para facilitar su comprensión), y deben ser además realistas (que sea posible alcanzarlos), atractivos (para que sean una fuente de motivación), medibles (para que cada empleado pueda comprobar en todo momento cómo lo está haciendo) y deben fijarse unos plazos para su cumplimiento (para generar el sentimiento de urgencia). Además debemos designar una persona responsable con la competencia y medios suficientes para su logro.

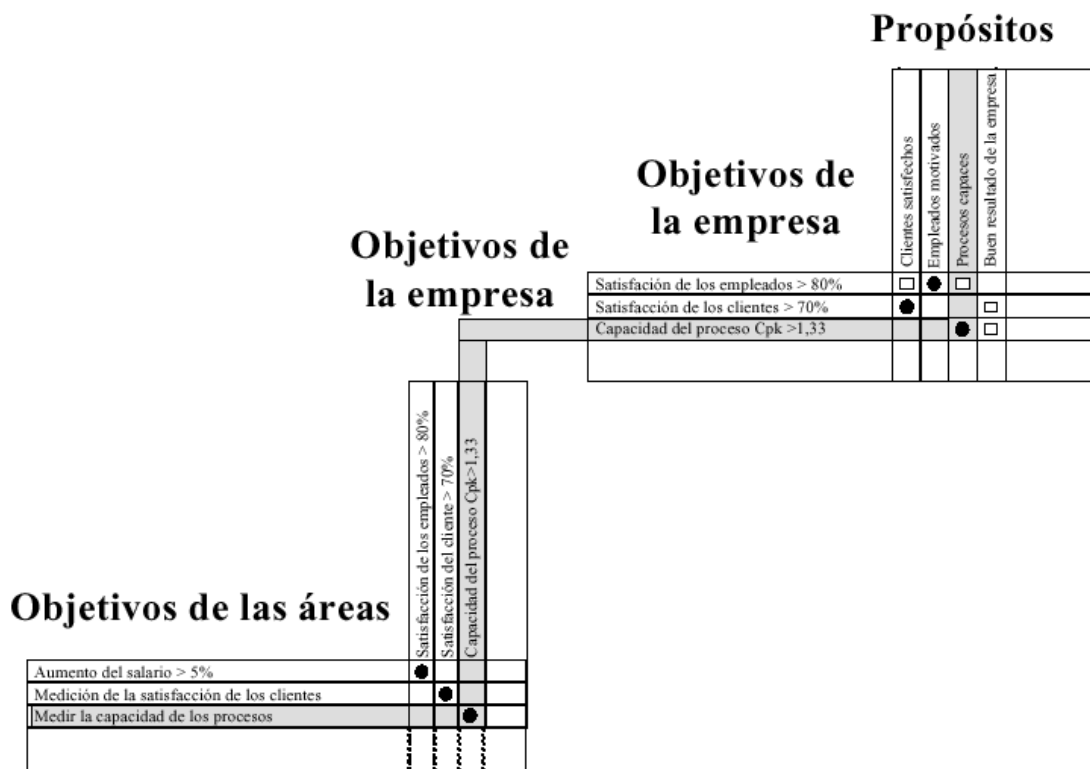
En el siguiente apartado se detalla un método para el establecimiento de los objetivos en la organización.

2.1.2 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS (POLICY DEPLOYMENT):

Es importante que el desarrollo de los objetivos se de, desde los niveles superiores hacia los inferiores. Para ello es muy útil el empleo del método “Policy Deployment“, que emplea las matrices para asegurar que el establecimiento de objetivos se desarrolla efectivamente comenzando por los niveles superiores y descendiendo después hacia los inferiores.

Este método pretende evitar que cada área o departamento tenga unas metas distintas, procura conseguir que toda la organización se mueva al unísono. La empresa es una y los objetivos de todas sus partes tienen que guiar a la empresa hacia sus fines, a cumplir sus objetivos.

Como observamos en la *Figura*, los valores de la empresa se plasman en unos objetivos generales para la organización, los cuales son la base para el establecimiento de los objetivos de las distintas áreas de la empresa. A su vez estos objetivos de las áreas son la base para el establecimiento de los objetivos departamentales. Así, al fijar los objetivos de un nivel, hay que fijarse siempre en los establecidos por el nivel inmediatamente superior. De esta forma conseguimos que los objetivos de todos los niveles sean coherentes entre sí, de modo que toda la organización caminará en la misma dirección.



Despliegue de objetivos, Establecimiento de objetivos desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores de la organización.

El número de matrices dependerá del tamaño y complejidad de la organización. Además los niveles serán establecidos en función de la estructura de la empresa. Por ejemplo una empresa puede estar estructurada en áreas y dentro de las áreas en departamentos mientras que otra no dispondrá de áreas sino que únicamente presentará departamentos y dentro de los mismos secciones.

2.2. Sistema de gestión de la Calidad:

A continuación vamos a ver la definición que la UNE-EN ISO 9000:2000 da del sistema de gestión de la calidad:

Sistema de gestión de la calidad: *Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.*

Sistema de gestión: *Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos*

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.3

Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.2

2.3. Planificación de la Calidad

Por planificación entendemos el prepararse para el cambio. La planificación supone la capacidad de ser proactivos y anticipar futuros eventos y establecer las acciones necesarias para enfrentarse positivamente a ellos.

La planificación de la calidad incluye la elaboración de planes, la determinación de objetivos y requisitos para la calidad. La planificación de la calidad es esencial para lograr la mejora de la calidad.

A continuación vamos a ver la definición que la UNE-EN ISO 9000:2008 da de la planificación de la calidad:

La planificación de la calidad: *Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.*

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.9

2.4. Control de la Calidad

Evaluamos el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego actuar reduciendo las diferencias. Se trata, en otras palabras, de comprobar que lo realizado se ajusta a lo planificado. El control de la calidad es imprescindible, de otro modo no podría gestionarse la calidad.

La norma UNE-EN ISO 9000:2008 presenta la siguiente definición sobre el control de la calidad:

Control de la calidad: *Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.*

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.10

2.5. Aseguramiento de la Calidad

La definición que nos proporciona la norma UNE-EN ISO 9000:2008 es la siguiente:

Aseguramiento de la calidad: *Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.*

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.11

El aseguramiento de la calidad no pretende detectar o corregir los errores, lo que se pretende es hacer las cosas bien a la primera cumpliendo con los objetivos propuestos.

Pero el aseguramiento de la calidad no garantiza la satisfacción del cliente, porque si los requisitos propuestos son incorrectos, el cumplir con dichos requisitos no hará que se satisfagan las necesidades de los clientes.

Mientras que el control se limita a la comprobación de cómo se está cumpliendo con los requisitos de la calidad en los distintos niveles, el aseguramiento tiene un papel más activo a la hora de intervenir para garantizar dicho cumplimiento.

2.6. Mejora de la Calidad

La definición que nos proporciona la norma UNE-EN ISO 9000:2008 es la siguiente:

Mejora de la calidad: *Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.*

Nota: *Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad.*

UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.2.12

Definiciones que da la norma a los términos eficacia, eficiencia y trazabilidad:

Eficacia (2.2.13): *extensión en la cual las actividades planificadas se llevan a cabo y se alcanzan los resultados planificados.*

Eficiencia(2.2.14): *relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.*

Trazabilidad(3.5.4.): *Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.*

La gestión de la calidad se orienta siempre hacia el logro de la mejora, en el convencimiento de que nada es tan bueno que no pueda ser mejorado.

c- REQUISITOS DE CALIDAD EN PRODUCTOS, PROCESOS Y SISTEMAS

1. Introducción

Vamos a introducir a continuación el concepto de bucle de la calidad y como consecuencia del mismo los tres niveles de la calidad: productos, procesos y sistemas.

Bucle de Calidad (Fases) (*) :

1. Estudio e investigación de mercado
2. Diseño /especificaciones de ingeniería y desarrollo del producto
3. Aprovisionamientos
4. Planificación y desarrollo del proceso
5. Producción o prestación del servicio
6. Inspección, ensayo, y examen
7. Embalaje y almacenamiento
8. Venta y distribución
9. Instalación y funcionamiento
10. Asistencia técnica y mantenimiento
11. Destino tras la vida útil.

Para lograr la calidad en la consecución de cada una de las fases incluidas en este bucle tenemos que distinguir tres niveles:

- **Calidad de Producto:** en este nivel de la gestión de la calidad deben resolverse las cuestiones concernientes a la definición de los productos o servicios a suministrar, abarcando los apartados del bucle de la calidad que se inician con el "Estudio e investigación de mercado", en el que se identifican las expectativas de los clientes respecto de los mismos, hasta las etapas anteriores a la "Planificación de los procesos de producción". Además de todos los aspectos posteriores al diseño relacionados con la producción o prestación.
- **Calidad de Proceso:** En este nivel se diseñan, planifican y ejecutan los procesos de elaboración suministro y control de los bienes o servicios ofertados, garantizando que se cumple con lo determinado en calidad de producto.

(*) El bucle de la calidad aparecía hasta ahora en la norma UNE-EN ISO 9004 del 1994. No aparece en la nueva revisión de la norma (UNE-EN ISO 9004:2000).

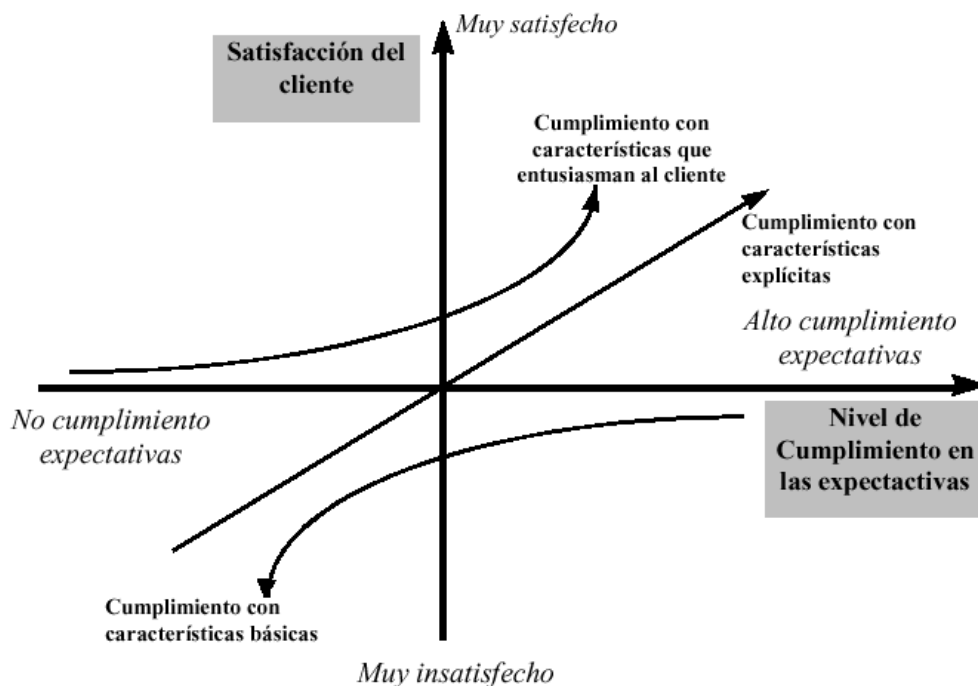
- **Calidad en sistemas:** El desarrollo eficiente de los procesos ligados a las dos etapas anteriormente citadas, requiere de la metodología y tratamiento dado a cualquier actividad de gestión empresarial. Es por ello que la gestión de la calidad se soporta en una estructura organizativa, una asignación de responsabilidades y de recursos, necesarios para, junto con los procesos y procedimientos adecuados, alcanzar los objetivos. El conjunto de los procedimientos y medios que dan soporte a la gestión de la calidad constituyen el sistema de calidad.

2. Requisitos a los productos:

Los clientes tienen una serie de requisitos para los productos, esperan que los productos o servicios que reciben cumplan con toda una serie de características y de expectativas. El cliente quiere recibir el producto en un determinado momento y al menor precio posible y que cumpla con todos los requisitos que espera, entre otros tiempos de entrega y precio. El cliente elegirá el producto cuyas características, plazos de entrega y precio, más satisfagan sus necesidades. Para comprender los distintos requisitos exigidos por nuestros clientes y su evolución en el tiempo vamos a introducir a continuación el Modelo de Kano.

MODELO KANO:

Las demandas de los clientes respecto a un producto están sujetas a cambios tienen una evolución en el tiempo. Este hecho puede ser visualizado empleando el Modelo de Kano.



Modelo de Kano

A través del Modelo de Kano pueden clasificarse las demandas de los clientes en las siguientes tres clases:

Características Efectos

Características Básicas

- Si no se satisfacen las expectativas eso conlleva una gran insatisfacción del cliente.
- Se consideran evidentes.
- Responder de forma adecuada a estas expectativas del cliente no conduce a una mayor satisfacción del mismo.

Características Explícitas

- Cuanto más se satisfagan estas expectativas del cliente, mayor es su satisfacción.
- Suponen para la empresa un potencial de mejora de la satisfacción del cliente.

Características que logran entusiasmar al cliente

- Sorprender a los clientes con detalles positivos con los que no habían contado y que hacen aumentar su satisfacción.
- Son fuentes potenciales de aumento de la satisfacción del cliente. Es importante cumplir con todas las características básicas, ya que un pequeño grado de incumplimiento consigue una gran insatisfacción por parte del cliente. Las características explícitas harán que su satisfacción aumente o disminuya en función del grado de logro conseguido. Por último, las características que entusiasman al cliente lograrán que simplemente con pequeños hechos, nuestro cliente se sienta altamente satisfecho. Como se puede observar en la representación del Modelo de Kano las demandas de los productos varían con el tiempo. Características del producto que hoy se consideran como una sorpresa agradable, pueden convertirse en el futuro, en características que el cliente demande como básicas.

Por ejemplo para el caso de un hotel de lujo

Podríamos considerar como características básicas una cama confortable, un baño limpio etc. características que si no se dan, van a producir una gran insatisfacción en el cliente. En cambio si se cumple con ellas, no van a aumentar el nivel de satisfacción ya que se consideran como dadas. Como características explícitas podríamos nombrar en este caso un buen y completo servicio de habitaciones, un buen restaurante a disposición de los clientes etc. estas características aumentarán la satisfacción de nuestros clientes o la disminuirán según como cumplamos. Por último, habrá características que lograrán entusiasmar a nuestros clientes, como una copa de bienvenida al registrarse en el hotel, una cesta de frutas en su habitación, una cita para recibir un masaje gratuito etc. El peligro de este tipo de detalles es que pasado un tiempo el cliente comienza a considerarlos como características explícitas y si no se le ofrecen, este hecho le causará insatisfacción.

Para lograr la calidad en productos y servicios hay toda una serie de técnicas que apoyan las fases de diseño, planificación, control y mejora, así como técnicas que ayudan a conocer la satisfacción de nuestros clientes, que se estudiarán en profundidad en los temas próximos.

3. Requisitos a los procesos

En este apartado se van a estudiar los procesos y la gestión por proceso. Más adelante, se estudiarán técnicas específicas de calidad aplicables a los procesos.

3.1. Procesos.

3.1.1. CONCEPTO DE PROCESO: ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades secuenciales, que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs) puede considerarse como un proceso. Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación. Los procesos tienen un inicio y un final bien definidos.

En general en todo proceso se identifican los siguientes elementos:

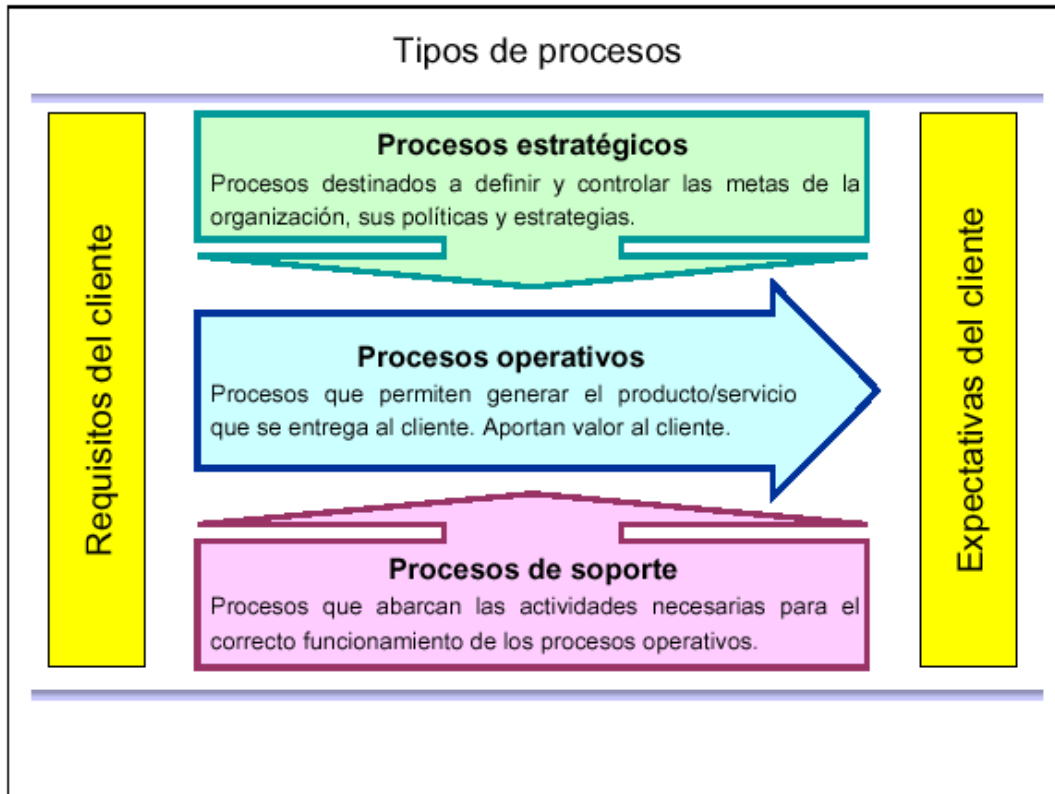
1. **Elemento procesador:** Son las personas o máquinas que realizan el conjunto de actividades que constituye el proceso.
2. **Secuencia de actividades:** Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.
3. **Entradas (Inputs):** Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de inputs son materiales, información, condiciones medioambientales, etc.
4. **Salida (Output):** Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. Ya sea interno o externo (Véase punto 6).
5. **Recursos:** Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Ejemplos de recursos son las máquinas.
6. **Ciente del proceso:** Es el destinatario del flujo de salida del proceso. Si el destinatario es una persona de la organización se dice que es un cliente interno. Si el destinatario es el usuario final, entonces se trata de un cliente externo.
7. **Expectativas del cliente del proceso con relación al flujo de salida:** Son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen será capaz de detectar. Condicionan su satisfacción.
8. **Indicador:** Es la medición de una característica de un proceso.
9. **Responsable del proceso.** Es el propietario del proceso.

3.1.2. TIPOS DE PROCESOS: MAPA DE PROCESOS.

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para

alcanzar los fines (misión) del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso.

En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

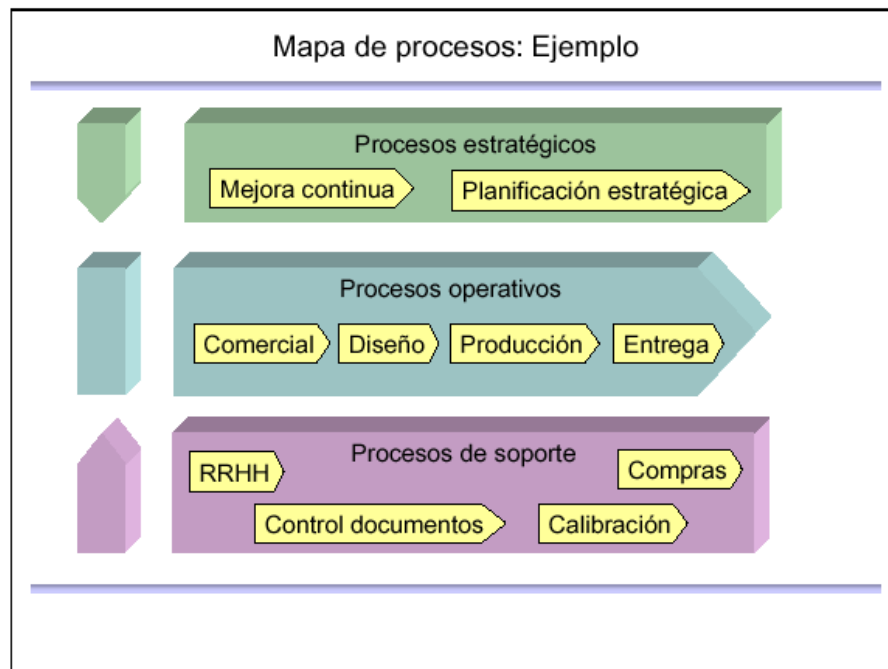


Tipos de procesos

- **Procesos estratégicos:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.
- **Procesos operativos:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

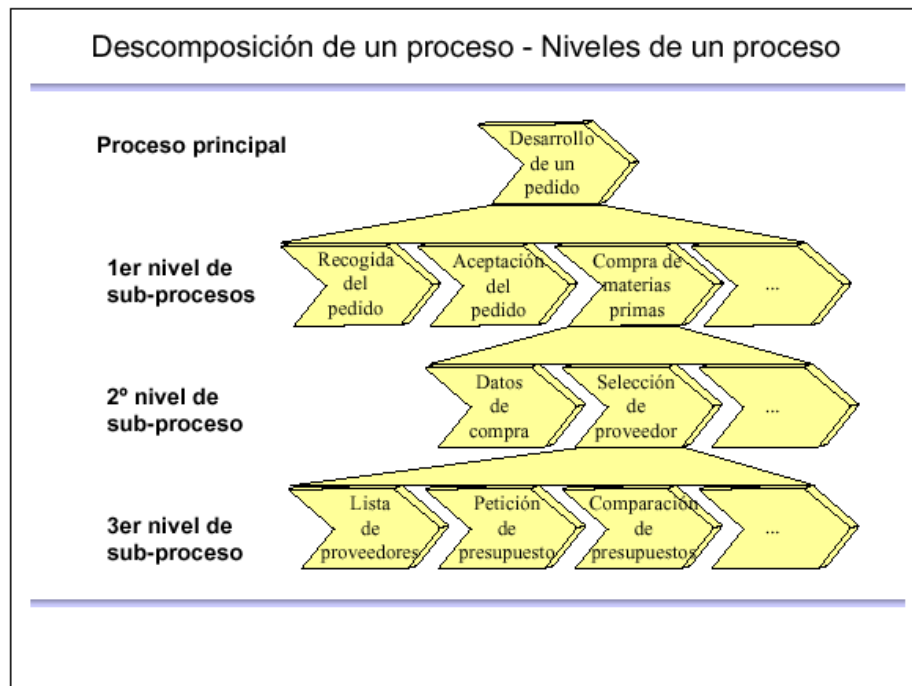
- **Procesos de soporte:** Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo. Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de mapa de procesos de una organización genérica.



Mapa de procesos

Los procesos identificados en el mapa de procesos son procesos principales, son procesos muy grandes, macroprocesos, que a su vez están formados por subprocesos o microprocesos. El grado de detalle al que debe llegarse, es decir, el número de niveles de subprocesos que debe considerarse depende del tamaño y complejidad de la empresa. Habrá empresas que sólo precisen de la identificación y detalle de los macroprocesos y habrá otros que precisarán un elevado grado de detalle dentro de los subprocesos.



Sub-procesos

3.1.3. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO

Una vez obtenido el mapa de procesos, la organización deberá representar éstos, o sus sub-procesos.

La representación de los procesos, que consiste en desglosar los procesos en sus actividades, posibilita la estandarización de los procesos y la identificación de oportunidades de mejora. Esta representación se puede realizar mediante un diagrama de flujo empleando la simbología mostrada en la siguiente figura.

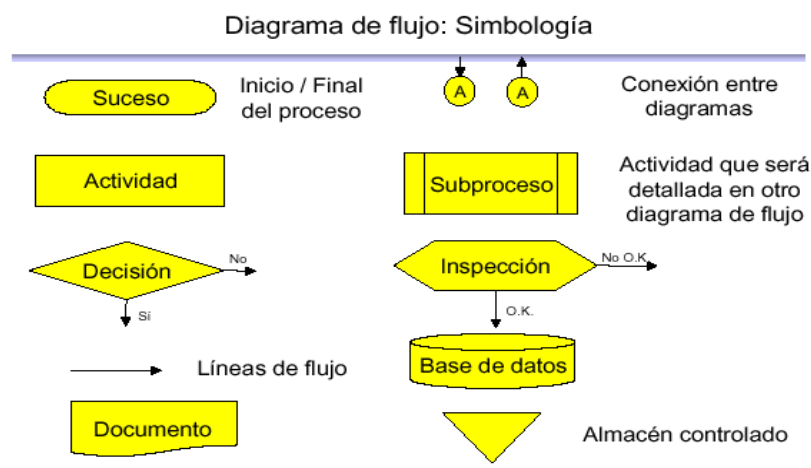
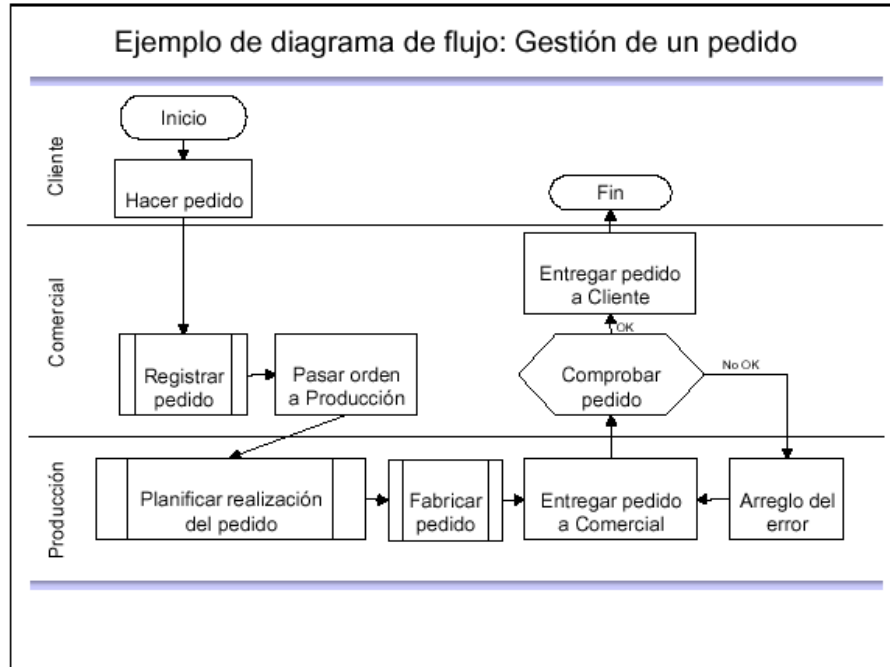


Diagrama de flujo: Simbología

A continuación se muestra un ejemplo de representación de procesos: “Gestión de un pedido”.



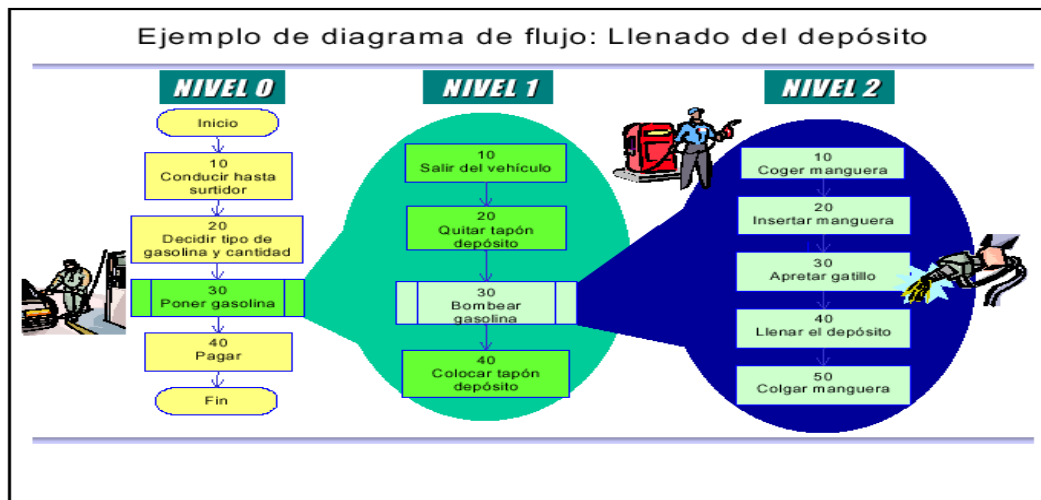
Ejemplo diagrama de flujo

Ejemplo diagrama de flujo

Una vez definido el diagrama de flujo de primer nivel, se eligen aquellas actividades que deberán ser desglosadas a su vez en subprocesos. (en el caso de la figura serían:

1. Registra pedido
2. Planificar realización del pedido
3. Fabricar pedido).

Se puede llegar a desglosar las actividades hasta llegar al nivel de detalle que se quiera. En la figura siguiente se ha representado el proceso de echar combustible al coche, donde la actividad poner combustible se desarrolla en un nivel de detalle mayor, nivel 1. En este nivel de detalle, se ha vuelto a desarrollar otra actividad, bombear combustible, en un nivel de detalle todavía mayor, nivel 2.



Otra forma de representación de los procesos, específico de los servicios es el Blueprinting. Esta técnica será estudiada en el tema 6 de esta obra.

3.1.4. INDICADORES

Un indicador es la medición de una característica de un proceso. Asociar indicadores a un proceso sirve para:

- Analizar la situación actual del proceso en base a hechos y datos.
- Establecer objetivos y planes de futuro consistentes.
- Evaluar y reconocer, con objetividad, el trabajo de las personas y equipos de mejora en el proceso.
- Gestionar con mayor eficacia los recursos que necesita el proceso.

Los indicadores en una organización deben ser **fiables**, es decir, en idénticas situaciones deben proporcionar el mismo resultado, y **válidos**, es decir, medir aquello que se quiere medir. Además deben ser **pocos** para facilitar su seguimiento.

Existen dos tipos de indicadores:

1. **Indicadores de eficacia.** Miden la manera en la que un proceso cumple sus objetivos. Ejemplos:

Nivel de satisfacción del cliente, % de aumento de ventas, conocimiento de la marca.

2. **Indicadores de eficiencia.** Miden la cantidad de recursos que necesita el proceso para conseguir un determinado nivel de eficacia.

Ejemplos:

Minutos dedicados a cada paciente, Número de enfermeras en una unidad.

Para definir un indicador, es necesario tener en consideración los siguientes campos:

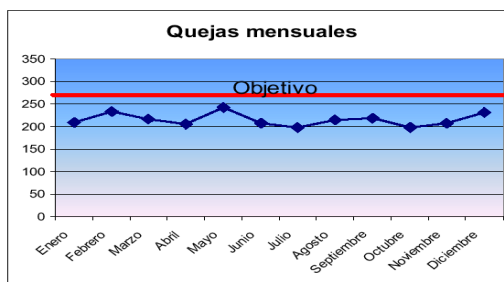
- Nombre del indicador: descripción del indicador.

- Fórmula: modo en que se realizará la medición concreta del mismo.
- Responsable de recogida: quién se encargará de recoger los datos para el cálculo del indicador.
- Periodicidad de recogida: cada cuánto tiempo se llevará a cabo la medición del indicador.
- Responsable de actuación. Es la persona que se encarga de tomar medidas en función de los valores que presente el indicador.
- Valor objetivo. Es el valor que se pretende que tome el indicador. Si no se consigue este valor, el responsable de actuación debe llevar a cabo acciones de mejora.

Ejemplo:

- Nombre del indicador: Quejas mensuales.
- Fórmula: Número total de quejas que se reciben durante un mes.
- Responsable de recogida: Atención al cliente.
- Periodicidad de recogida: Mensual.
- Responsable de actuación: Director de calidad.
- Valor objetivo: Menos de 260.

Los indicadores se suelen representar en gráficos para observar su evolución:



Evolución de un indicador.

3.2. De la organización vertical a la horizontal: Gestión por procesos.

La **gestión de las organizaciones** ha ido evolucionando a lo largo de toda la época de desarrollo industrial.

La mayor parte de los directores de empresas las consideran todavía desde el punto de vista funcional (departamentos), por tanto tenderán a dirigir las también funcionalmente, considerando cada departamento como independiente de los demás. Los objetivos se establecerán para cada función por separado. Las reuniones entre los distintos departamentos se limitarán a informar de cómo van las cosas.

En esta atmósfera, los responsables de cada área funcional tienden a considerar a las otras áreas funcionales como enemigos, en lugar de verlas como miembros de un mismo equipo. Alrededor de los departamentos se levantan unos búnkeres. Estos búnkers normalmente impiden que las cuestiones inter departamentales se puedan resolver entre empleados de igual rango de los niveles inferiores. Todo asunto que afecta a varias áreas funcionales, como el establecimiento de calendarios o normas de producción y entregas, asciende hasta la cima del

búnker, para que el responsable de un área trate de esos asuntos con el responsable de la otras, y busquen una solución. Después, ambos responsables comunicarán la resolución en sentido descendente hasta el nivel en el que se debe realizar el trabajo.

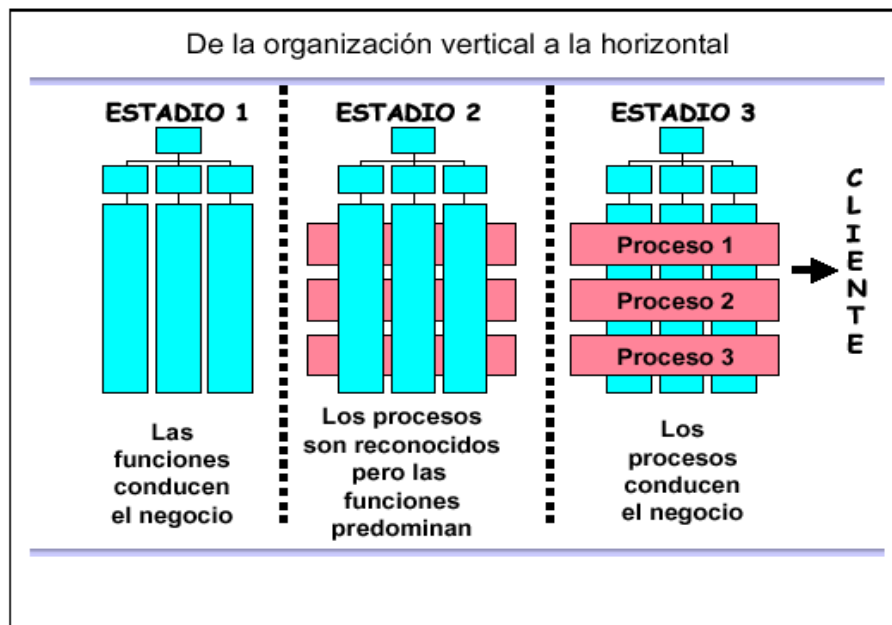
La realidad actual obliga a la mayoría de las empresas a competir en un mercado de compradores.

Ahora se necesita una forma diferente de enfocar, de analizar, y de dirigir las empresas. Se debe dirigir una organización considerándola como un sistema integrado de procesos.

La **gestión por procesos** es esta nueva forma diferente de dirigir las organizaciones. Se pasa de una visión vertical de la organización a una visión horizontal que permite gestionar la organización no como un grupo de funciones heterogéneas (departamentos), sino como un **sistema** formado por flujos, **procesos**, que satisfacen y superan las necesidades y expectativas “razonables” de los destinatarios de los mismos, los clientes.

3.2.1. EVOLUCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN VERTICAL A UNA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

El paso de una visión vertical de la organización a una visión horizontal no se realiza de forma brusca, si no que pasa por diferentes estadios. Existe un primer estadio en el que dominan las funciones, la organización por departamentos. En un segundo estadio se comienza a reconocer que los procesos dentro de la organización son importantes, pero todavía dominan las funciones. Finalmente, en el tercer estadio, se reconoce la supremacía de los procesos sobre las funciones y se trabaja con una visión horizontal de la organización.



De la organización vertical a la horizontal

La **gestión por procesos** consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la organización. Permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los objetivos de los departamentos para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes.

3.2.2. PROPIETARIO DEL PROCESO

Cada uno de los procesos que se hayan identificado en la organización debe tener un responsable del mismo. Este responsable recibe el nombre de propietario del proceso. Normalmente, el propietario de un proceso suele ser el director de alguno de los departamentos de la organización.

Las funciones principales que desempeña el propietario de un proceso son:

- Comprender y diseñar el proceso para alcanzar los objetivos de la organización.
- Establecer un conjunto de medidas que permitan controlar el proceso e identificar oportunidades de mejora.
- Dotar a las personas que operan el proceso de la información, herramientas y sistemas que necesitan para dar servicio a los clientes.
- Revisar el rendimiento del proceso y acometer proyectos de mejora.

Orientación de la empresa al cliente: contexto para el desarrollo de la Gestión de la Calidad:

El desarrollo de la gestión de la calidad está íntimamente relacionado con el desarrollo que ha tenido la orientación de la empresa hacia el cliente: El tratamiento dado por las empresas a lo demandado por sus clientes ha variado sustancialmente. Se podría dar una clasificación más exhaustiva, pero nosotros vamos a ver solamente los tres enfoques fundamentales que muestran este cambio de mentalidad:

Orientación a la producción: Esta orientación sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos con bajo precio y fácil disponibilidad. Los directivos de empresas con orientación a la producción concentran sus esfuerzos en lograr economías de escala y amplia distribución. Es una situación propia de mercados desabastecidos en los que la demanda supera a la oferta. Poseer el bien es el único deseo del cliente, casi al margen de sus características o prestaciones.

Orientación al producto: Esta orientación sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor Calidad o los mejores resultados. Los directivos de estas empresas centran sus esfuerzos en fabricar productos de elevadas prestaciones y mejorarlos a lo largo del tiempo. En esta orientación se está confundiendo prestaciones con satisfacción. Ya que es posible que estemos fabricando el mejor producto de nuestro mercado, y que sin embargo éste no sea apreciado por los clientes.

Orientación al cliente: Esta orientación sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de una organización empresarial consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar el producto o servicio deseado por nuestro cliente de forma más eficiente que la competencia.

Dentro de este último enfoque es donde debemos enmarcar a la gestión de la calidad.