

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
MAESTRIA EN ALTA DIRECCION DE EMPRESAS

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



Profesor a cargo:

Docentes invitados:

Lic. Tomás Chahin

Lic. Marcelo Alcain

Ing. Manuel Pardo

Ing. Agr. Héctor Cappiello

CLASE 4

Módulo 3

MODULO 3

Mejora Continua y Costos de la Calidad



Temas de la Clase 4

- Conceptos básicos
- Mejora Continua
- Principios de Deming
- Enfermedades y Obstáculos
- Claves de la Calidad

La naturaleza humana de la Calidad

1. Sus clientes son todas las personas que reciben el beneficio de su trabajo.
2. El concepto de cliente no está limitado al usuario final de los servicios que brinda su organización.
3. Identifique quiénes son sus clientes.
4. La calidad de su trabajo afectan a sus clientes, para bien o para mal.
5. Los clientes hacen una clara elección, lo buscarán o lo evitarán de acuerdo a la calidad de su trabajo.
6. La persona que más se beneficia por su trabajo excelente o de su servicio de alta calidad, es usted mismo.

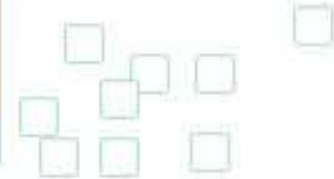


TQM es “una filosofía de negocios que busca mejorar los resultados, incluyendo la performance financiera y del sistema de gestión de la organización que garantice la supervivencia de la misma en el tiempo a través del foco en la satisfacción de los clientes y de todos los stakeholders.”

Richard D. Dobbins

¿Quién es el Cliente?

Cientes son todos los que de alguna manera se relacionan con el producto.



Cientes Internos:

Pertenecen a la empresa.

Cientes Externos:

Destinatarios finales del servicio,
proveedores.

¿Qué entendemos por Producto?

Producto es el resultado de un proceso.



Bienes o materiales procesados

(por ej.: insumos de oficina, plásticos de las tarjetas de crédito)

Servicios (por ej.: financieros, seguros, administración de fondos)

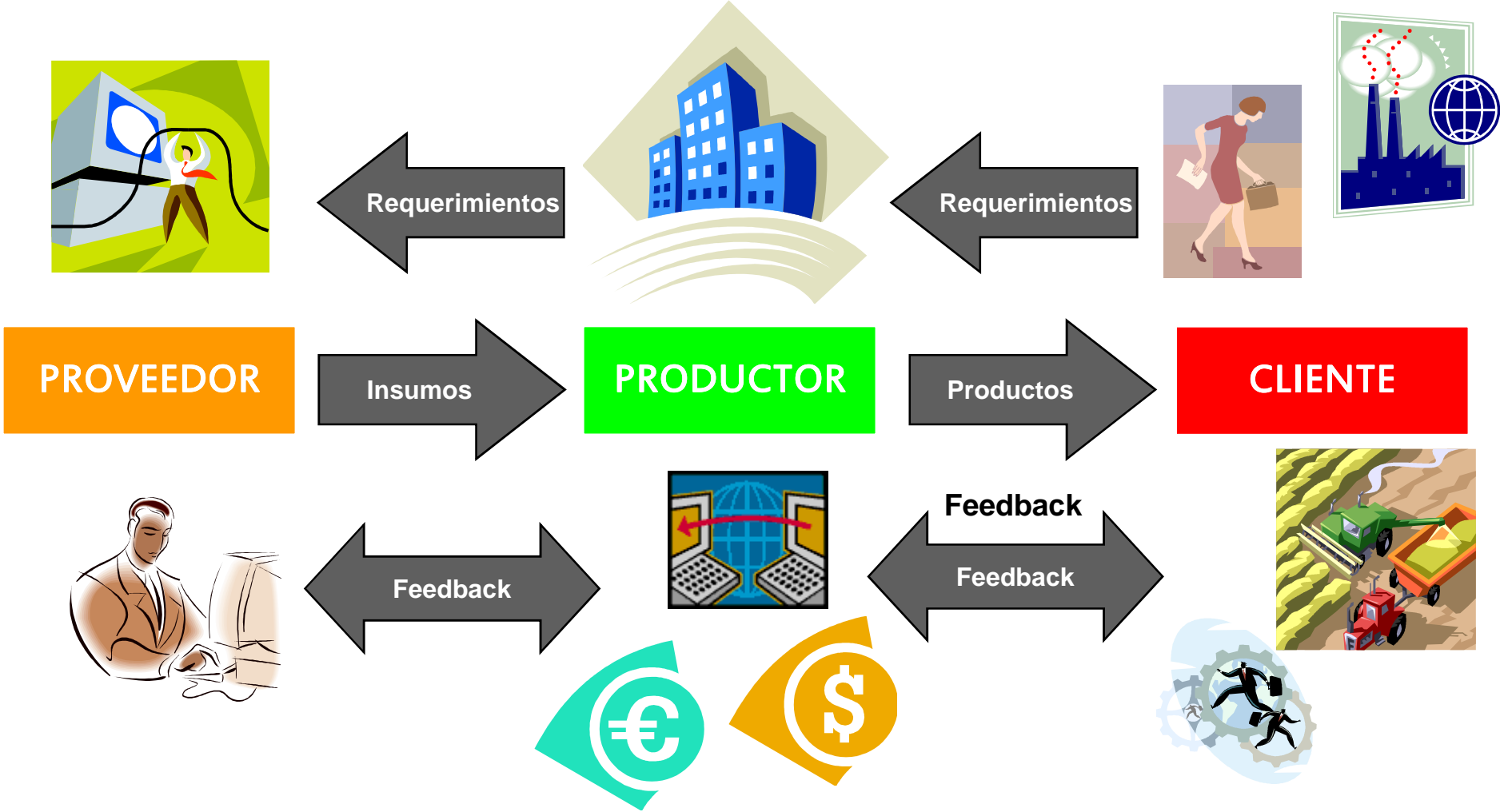
Software (por ej.: programa de computación)

Hardware (por ej.: parte de un mecanismo)

¿Qué entendemos por Proceso?

Es una serie de actividades que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto destinado a un cliente interno o externo.

Cadena Proveedor-Productor-Cliente



Richard Chang, Mejora Continua de Procesos, Ediciones Gránica, Barcelona, 1996

UAI – Calidad y Productividad

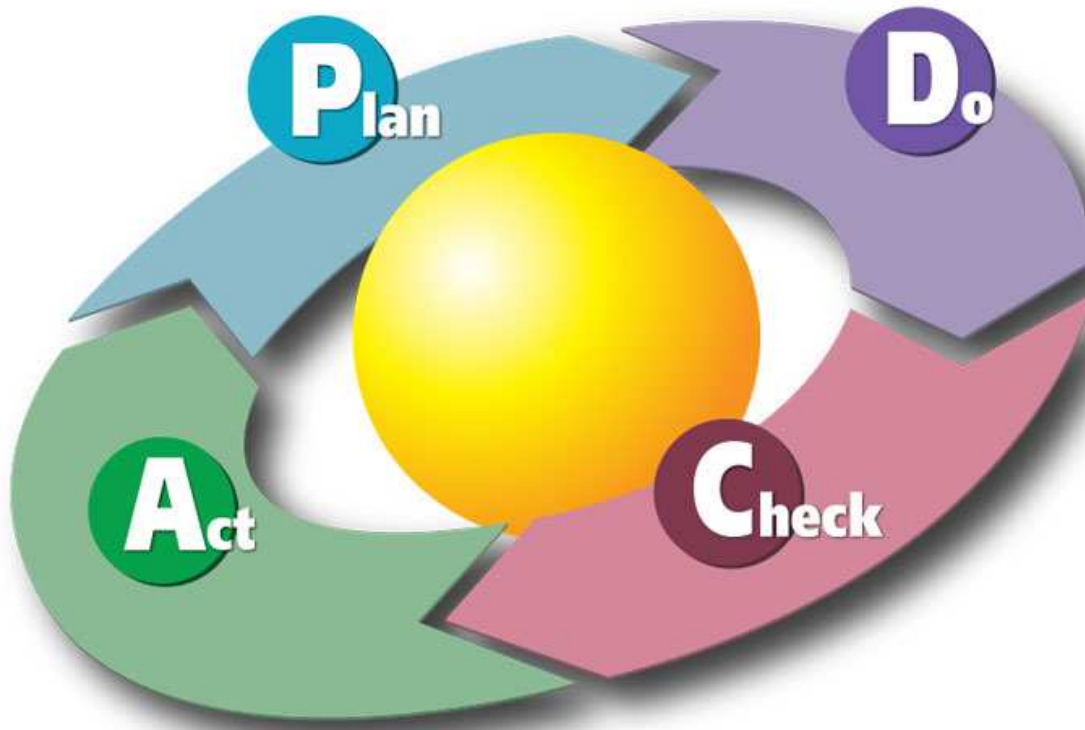
Cadena de Valor Agregado

El valor agregado de un proceso es la cualidad o conjunto de cualidades del bien o servicio al que el cliente externo le otorga mérito, utilidad y/o precio.

Actividades que agregan valor

- La que le interesa y reconoce el cliente.
- La que produce una transformación o cambio físico en el producto.
- La que se hace bien desde la primera vez.

CICLO DE DEMING



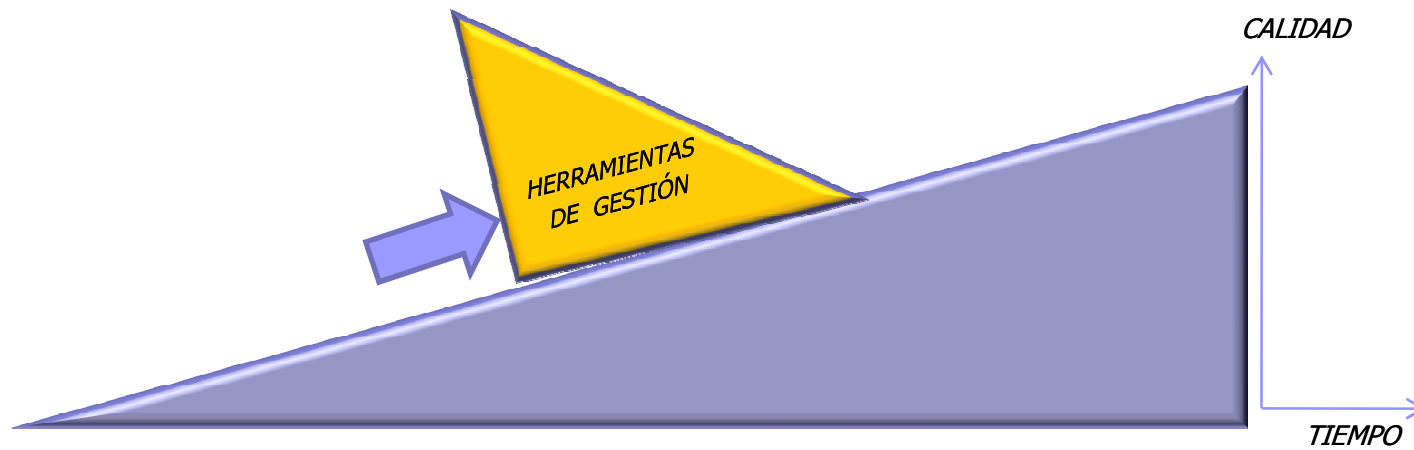
PLANIFICAR lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

HACER o llevar adelante lo planeado.

VERIFICAR que se haya actuado de acuerdo a lo planeado así como los efectos del plan.

ACTUAR a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

CICLO DE DEMING



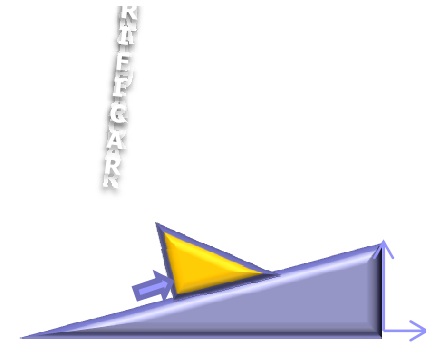
UAI – Calidad y Productividad

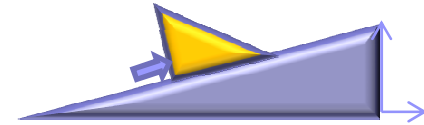
1. Planificar

Planificar las acciones a seguir

Determinar los cambios deseables

- + Plan de Gestión Corporativo
- + Objetivos de Gestión Corporativos
- + Objetivos de Gestión por Procesos
- + Plan de Capacitación
- + Plan de Auditorías Internas
- + Planes de Trabajo
- + Planes de Contingencias
- + Plan de Inspección

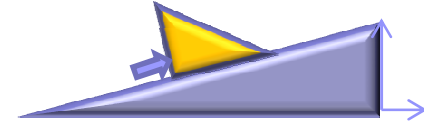




2. Actuar

Implementar las acciones predeterminadas

- + Manual de Gestión de la Calidad
- + Desarrollo de los Planes de Trabajo
- + Aplicación de los Procedimientos e Instrucciones de Trabajo
- + Gestión de las Solicitudes y Reclamos



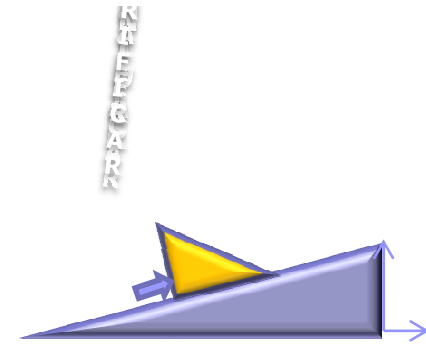
3. *Controlar*

Medir los resultados de las acciones

- ✚ Desarrollo de las Inspecciones de Control
- ✚ Verificar cumplimiento de reclamos y solicitudes
- ✚ Informes de Control de Calidad
- ✚ Informes Operativos
- ✚ Seguimiento de Indicadores de Gestión

4. *Evaluar*

Analizar los resultados
Mejorar continuamente



- + Auditorias Internas
- + Auditorias de Proceso
- + Encuestas de Satisfacción del “Cliente”
- + Análisis de Datos
- + Evaluación de Resultados
- + Revisión del Sistema de Gestión

14 PUNTOS DE DEMING



1. Constancia en el propósito.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Desistir de la dependencia en la inspección masiva.
4. Compete con calidad y no con el precio de venta.
5. Mejora continua.
6. Capacitación a los trabajadores.
7. Fomentar el trabajo en equipo.
8. Eliminar el miedo en la organización.
9. Eliminar barreras entre departamentos.
10. Eliminar slogans.
11. Eliminar estándares de producción.
12. Motivar al trabajador para que se sienta orgulloso de su trabajo.
13. Educación para el personal.
14. Retroalimentación.

Principios de Deming

1. Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
2. Adoptar una nueva filosofía para una era económica nueva mediante el aprendizaje de responsabilidades por parte de la gerencia y su accionar en pos de un cambio.
3. Abandonar la dependencia de una inspección general para lograr calidad.
4. No basar las operaciones comerciales en el precio; en cambio, minimizar el costo total y recurrir a proveedores individuales.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad, y para reducir los costos.
6. Introducir la capacitación mediante la práctica del trabajo.
7. Instituir el liderazgo; la supervisión debería servir para realizar un trabajo mejor.



Principios de Deming (continuación)

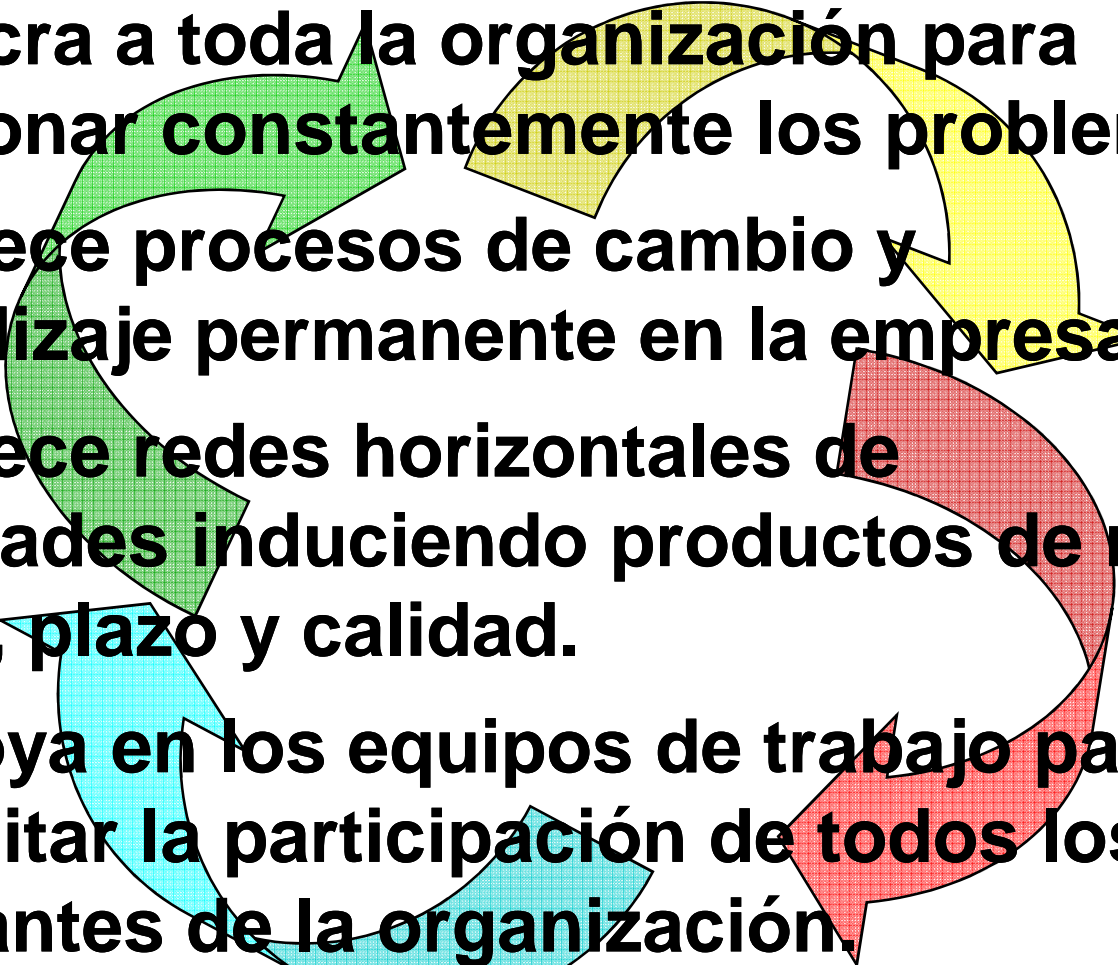
8. Alejar los temores para que todos puedan trabajar con eficacia para la organización.
9. Eliminar las barreras entre departamentos; investigación, diseño y ventas deben trabajar juntos para prever problemas de producción y uso.
10. Eliminar los slogans y metas numéricas para la fuerza de trabajo.
11. Eliminar las cuotas o estándares laborales y la dirección por objetivos o metas numéricas.
12. Desterrar las barreras que quitan a las personas el orgullo por el trabajo bien hecho: trabajadores por hora; eliminar las clasificaciones anuales o por méritos y la gestión por objetivos.
13. Instituir una educación vigorosa y un programa de mejora personal.
14. Poner a trabajar a todos en la organización para llevar a cabo la transformación.



¿En qué consiste la Mejora Continua?

Mejora Continua es una metodología para lograr mejoras en los procesos, alcanzando cada vez patrones más elevados

Características de la Mejora Continua

- Involucra a toda la organización para solucionar constantemente los problemas.
 - Establece procesos de cambio y aprendizaje permanente en la empresa.
 - Establece redes horizontales de actividades induciendo productos de mejor precio, plazo y calidad.
 - Se apoya en los equipos de trabajo para posibilitar la participación de todos los integrantes de la organización.
- 

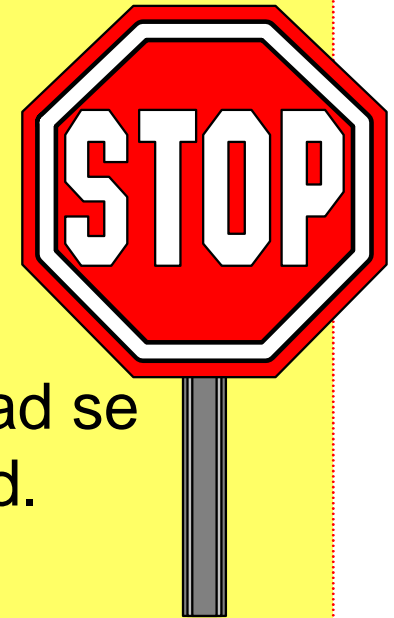
¿Para qué sirve la Calidad?

- *Para trascender como institución*
- *Para satisfacer necesidades de los clientes*
- *Para evitar costos innecesarios*
- *Para prevenir inconvenientes*
- *Para capacitar al personal*
- *Para evitar conflictos*
- *Para mejorar el bienestar*

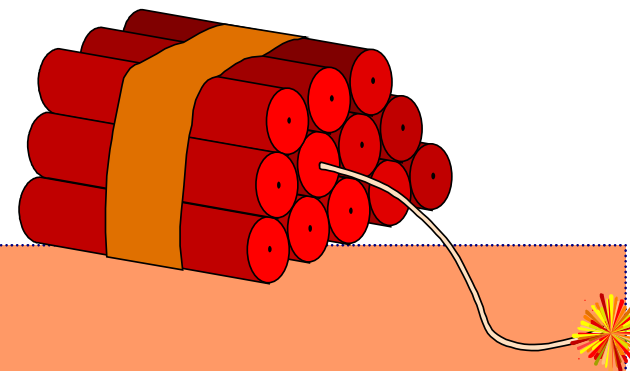


Obstáculos más comunes

1. Esperar resultados inmediatos.
2. Suponer que la solución de problemas, la automatización, los aparatos y las máquinas nuevas van a transformar la empresa.
3. Buscar ejemplos en empresas donde fracasó la implementación.
4. Pensar que nuestros problemas son diferentes.
5. Pensar que el departamento de control de calidad se encarga de todos nuestros problemas de calidad.
6. Creer que ya instalamos el control de calidad.
7. Suponer que lo único necesario es cumplir las especificaciones.



Enfermedades mortales



1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación según el desempeño, calificación de méritos o revisión anual del desempeño, como un objetivo en sí mismo.
4. Desinterés por las tareas administrativas.
5. Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.
6. Tener costos excesivos de la atención médica de los empleados, lo cual aumenta los costos finales de bienes y servicios.
7. Tener altos niveles de reclamos.

Claves de la Calidad

1. Cumplir con los requerimientos del **Cliente**.
2. Uso de la **Prevención**.
3. Búsqueda del **Cero Defecto**.
4. **Medición** mediante el precio del incumplimiento.
5. Todo trabajo es un **Proceso**.
6. La base es la **Gente**.
7. Se comparten responsabilidades en los **Equipos**.



8 PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD

1. *Enfoque al cliente*
2. *Liderazgo*
3. *Participación del personal*
4. *Enfoque basado en procesos*
5. *Enfoque de sistema para la gestión*
6. *Mejora Continua*
7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*



Trabajo Práctico - Grupal

- 1) Indique las principales cadenas Proveedor-Productor-Cliente de las cuales usted forma parte en su lugar de trabajo.

PRINCIPALES PROVEEDORES E INSUMOS (De quién y qué)	PRODUCTOR (Su proceso con valor agregado)	PRINCIPALES CLIENTES Y PRODUCTOS (Para quién y qué)
Proveedores: Insumos:	Proceso:	Clientes: Productos:

- 2) Indique uno de sus procesos clave de trabajo, que más repercute en la calidad de los productos para sus principales clientes. Haga una lista breve de las tareas **con valor agregado** y **las que no lo tienen**, que comúnmente forman parte del proceso.

TAREAS CON VALOR AGREGADO

TAREAS SIN VALOR AGREGADO

- 3) Seleccione una de las tareas sin valor agregado indicadas con anterioridad e identifique algunas **causas posibles**, así como también formas con las cuales usted pudiese reducir o eliminar esa tarea

TAREAS SIN VALOR AGREGADO

CAUSAS POSIBLES

FORMAS DE ELIMINARLAS O REDUCIRLAS