

Tema 6

Gestión de la calidad total (GCT): conceptos básicos

- 6.1.- Surgimiento y consolidación de la GCT
- 6.2.- Principios y definición de este enfoque
 - 6.2.1.- Principios específicos de la GCT
 - 6.2.2.- Principios de carácter genérico
 - 6.2.3.- Definición de la GCT
- 6.3.- Ventajas y limitaciones de este enfoque

Bibliografía recomendada:

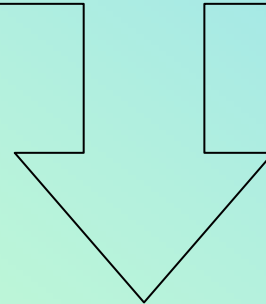
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Prentice-Hall, Madrid. Capítulo 3



6.1.- Surgimiento y consolidación de la GCT

- **Retos actuales:**

- ☞ Globalización de los mercados
 - ✓ competencia internacional en diseño, precio, tiempo, capacidad, etc.
 - ✓ dinamismo: todas las variables sometidas a cambios poco previsibles
- ☞ Clientes más exigentes
 - ✓ gran variedad de oferta
 - ✓ calidad orientada a satisfacer sus necesidades
- ☞ Aceleración del cambio tecnológico
 - ✓ ritmo rápido de innovación de productos
 - ✓ ciclos de vida del producto más cortos
- ☞ Éxito de las formas pioneras de gestión de la calidad



Evolución de la gestión de la calidad hacia una visión más global,
totalmente orientada al mercado, multidimensional y dinámica



- **Diferencias más importantes respecto a los enfoques anteriores:**

- ☞ Orientación al cliente

- ☞ Liderazgo de la dirección

- ☞ Establecimiento de mecanismos que fomenten la participación, el compromiso y la cooperación entre todos los agentes

- ☞ Aplicación de un enfoque global (total) de dirección

- ☞ Mejora continua



6.2.- Principios y definición de este enfoque

- Este enfoque se basa en la aplicación de unos principios que constituyen un sistema
- El grado de intensidad con el que se ha de aplicar cada principio depende de las circunstancias particulares de cada empresa y de la manera en que es dirigida

- **Dos clasificaciones:**

- 1.- Principios **específicos**
- 2.- Principios **genéricos**

- 1.- Principios **motores**
- 2.- Principios **derivados**



6.2.1.- Principios específicos de la GCT

- Son los que forman el sustrato más básico y específico del enfoque de GCT (literatura especializada) y definen este enfoque
- No puede ser caracterizado como GCT un tipo de dirección que comporte una aplicación muy parcial o insuficiente de estos principios

- 1.- Atención a la satisfacción del cliente
- 2.- Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad
- 3.- Participación y compromiso de los miembros de la organización
- 4.- Cambio cultural
- 5.- Cooperación en el ámbito interno de la empresa
- 6.- Trabajo en equipo
- 7.- Cooperación con clientes y proveedores
- 8.- Formación
- 9.- Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación
- 10.- Diseño y conformidad de procesos y productos
- 11.- Gestión de procesos
- 12.- Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios



6.2.2.- Principios de carácter genérico

- No son específicos de la GCT, sino que son importantes para la dirección estratégica y el diseño organizativo de cualquier empresa
- Son necesarios para conservar la coherencia y efectividad de la aplicación de la GCT

13.- Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa

14.- Objetivos y propósito estratégico de la empresa

15.- Visión compartida de los miembros de la organización

16.- Clima organizativo

17.- Aprendizaje organizativo

18.- Adecuadas compensaciones a los *stakeholders*

19.- Asignación de los medios necesarios

20.- Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa



- **Principios motores:**

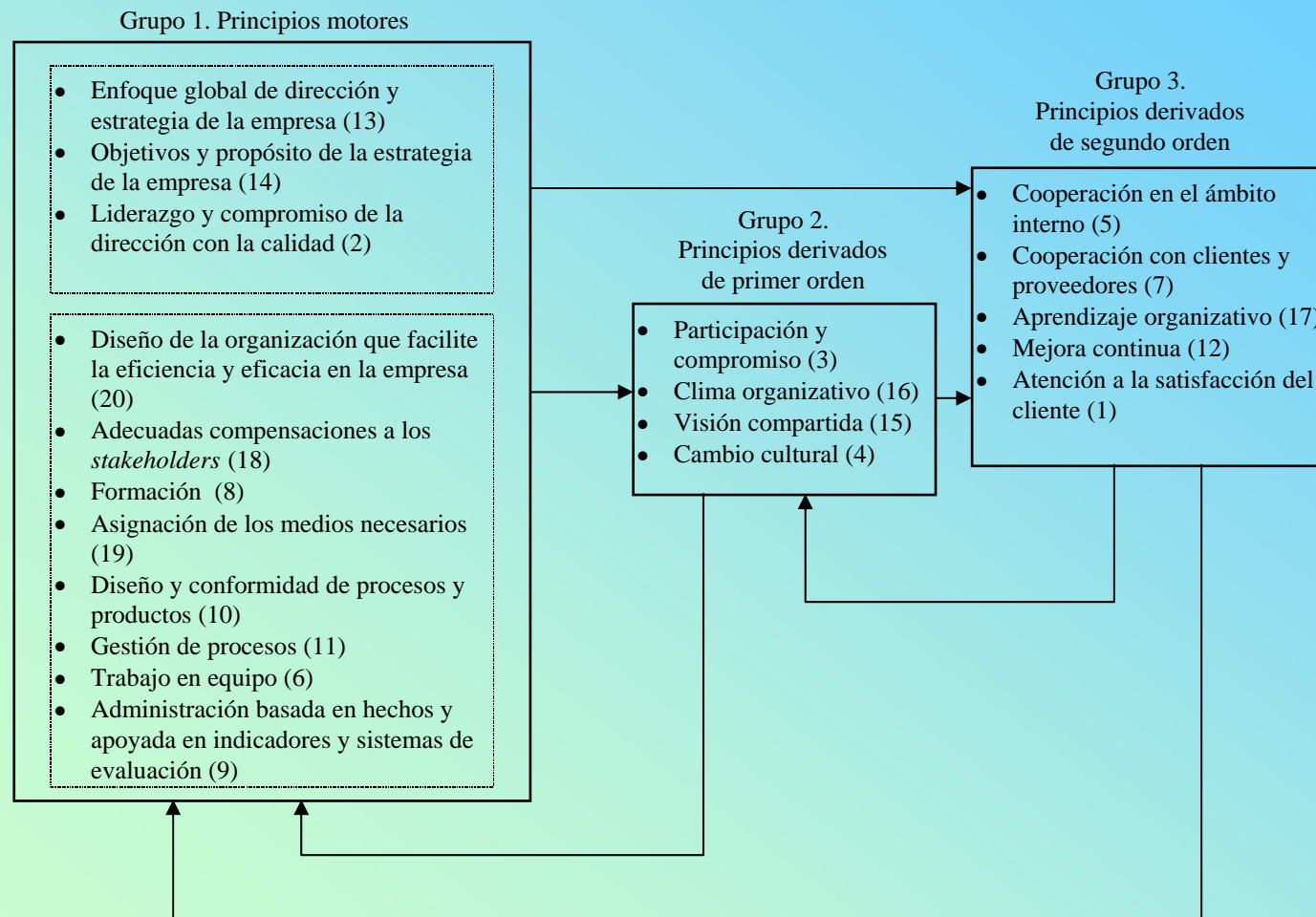
- ☞ Condición necesaria y facilitadora de otros principios
- ☞ Se implantan por voluntad deliberada y explícita de la dirección
- ☞ Pertenecen a la organización formal

- **Principios derivados:**

- ☞ No son susceptibles de implantación directa de la dirección
- ☞ Consecuencia de un conjunto de relaciones técnicas y sociales, configuradas por los principios motores y los principios derivados entre sí
- ☞ Pertenecen tanto a la organización formal como a la informal
- ☞ Dos clases: derivados de primer orden y derivados de segundo orden

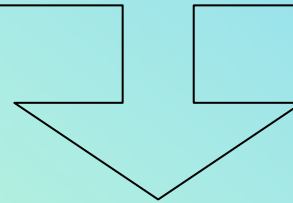


- Los 20 principios **constituyen un sistema de elementos interrelacionados**, con efectos sinérgicos y gran coherencia interna que constituye la clave del éxito de la GCT como sistema de dirección



6.2.3.- Definición de la GCT

La GCT es una forma de dirigir y gestionar la empresa que comprende todas aquellas políticas, decisiones y actividades por medio de las cuales las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados y la comunidad en general, así como los objetivos de la organización son satisfechos de la forma más eficaz y eficiente posible, maximizando el desarrollo del potencial de los empleados mediante su participación y colaboración en una búsqueda de mejora continua.



Esta forma de dirigir supone la integración de todas las funciones y procesos de una organización con el fin de conseguir la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los bienes y servicios que la misma ofrece

• **Principales diferencias** entre los enfoques de Aseguramiento de la Calidad y GCT

	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad Total
Visión y concepto de calidad subyacente	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con unas especificaciones (Un problema a resolver) 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer expectativas // Valor • Búsqueda de la excelencia (Una oportunidad para competir)
Filosofía de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Producir bienes y servicios con el nivel de calidad adecuado (Enfoque estático) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente la calidad en todos los aspectos de la organización (Enfoque dinámico)
Impacto sobre la competitividad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Poca atención al entorno y a los cambios necesarios en la empresa para la mejora de su competitividad (Enfoque interno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención prioritaria al entorno y a la calidad como oportunidad de conseguir mejoras en la competitividad (Enfoque interno y externo)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir errores; hacer las cosas bien a la primera; minimizar costes de no calidad (Eficiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas correctas; satisfacer al cliente interno y externo; maximizar el valor para el usuario (Eficacia)
Alcance o globalidad del enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las unidades de trabajo relacionadas con el proceso productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la organización, con la dirección general encabezando la globalidad del enfoque
Métodos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos y movilización de toda la organización
Recursos humanos. Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de personas que desarrollan tareas que influyen en la calidad del producto o servicio, para que sean capaces de cumplir especificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que el desarrollo de las personas es fuente de ventaja competitiva. Se fomenta la participación, el compromiso, la mejora continua y la cooperación
Asignación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de calidad se encarga de diseñar los programas de normalización, su implantación y el control de su cumplimiento. La dirección general hace un seguimiento periódico del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de calidad diseña objetivos de calidad, establece el programa de actuación, desarrolla el plan de formación, y es consultor para otros departamentos. Equipo de dirección general máximo responsable del sistema, lidera su implantación. Se fomenta el autocontrol



6.3.- Ventajas y limitaciones de este enfoque

- Enfoque proactivo en el que la calidad se percibe como una oportunidad para competir (no como un problema a resolver)
- Enfoque sistémico y global de la gestión de la calidad. Responsabilidad compartida y énfasis en la eficiencia y la eficacia
- Se considera que el desarrollo de las personas es una fuente de ventaja competitiva
- Se fomenta la participación, el compromiso, la mejora continua y la cooperación
- Búsqueda de la satisfacción de todos los grupos relacionados con la organización
- Enfoque dinámico (mejora continua de todos los aspectos de la organización)
- Enfoque más difícil de implantar en su totalidad que los anteriormente estudiados

