

Gestión de Operaciones

Tema 5. Los enfoques de la gestión de la calidad



Raquel Gómez López
M^a Concepción López Fernández
Ana M^a Serrano Bedia
Gema García Piqueres
Adela Sánchez Santos
Alberto García Cerro

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Reflexión



Reflexión

Definiciones trascendentes



- La **Piedad del Vaticano** o *Pietà* es un grupo escultórico en mármol realizado por Miguel Ángel entre 1498 y 1499. Sus dimensiones son 174 por 195 cm. Se encuentra en la Basílica de San Pedro del Vaticano.
- **Vasari** dice de ella: *«es una obra a la que ningún artífice excelente podrá añadir nada en dibujo, ni en gracia, ni, por mucho que se fatigue, en poder de finura, tersura y cincelado del mármol»*.

Reflexión

Definiciones basadas en producto



100% lana



50% lana

Consideran la calidad como una característica medible.

Ejemplo: si consideramos la lana como una característica de calidad.

Reflexión

Definiciones basadas en el usuario



Consideran que la calidad debe ser definida desde la óptica del usuario.

Ejemplo: desfile de moda.

Reflexión

Definiciones basadas en el usuario



Están basadas en la oferta. Se centran en el proceso interno del producto y no prestan debida atención a las percepciones del cliente.

Ejemplo: tornillos.

Concepto de calidad

Definiciones

- «Adecuación al uso» (Juran, 1974).
- «Conformidad con los requerimientos» (Crosby, 1979).
- «Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado» (Deming, 1982).
- «Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer o exceder las expectativas del cliente» (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Calidad: Perspectivas

Excelencia

Conformidad
con las
especificaciones
(eficiencia).

Perspectiva
interna

Satisfacer
expectativas del
cliente (eficacia).

Valor - Precio

Perspectiva
mercado

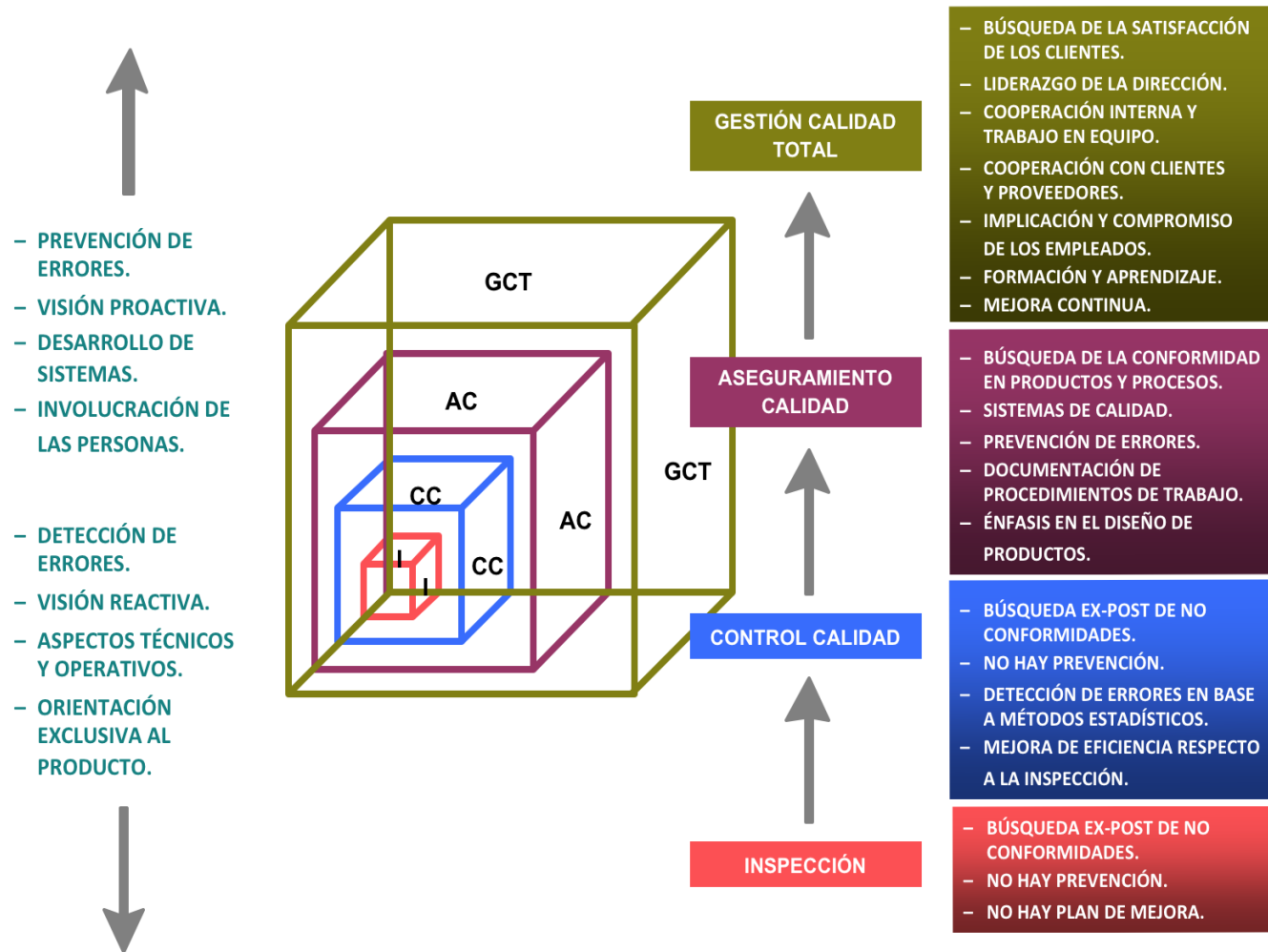
Perspectiva global
(eficiencia y eficacia)

Enfoques de la Gestión de la Calidad (1/2)

Enfoques	Orientación
Inspección	Producto
Control de calidad	Proceso
Aseguramiento de la calidad	Sistemas
Gestión de la calidad total	Personas

La Calidad es una carrera que no tiene fin.

Enfoques de la Gestión de la Calidad (1/2)



Fuente: Moreno-Luzon y otros (2001) adaptado de Dale, Boen y Lascelles (1994).

Inspección (1/2)

- «La acción de medir, examinar, ensayar o verificar una o varias características de un producto o servicio y compararlas con los requisitos especificados con el fin de establecer su conformidad».
- Concepto técnico de la calidad como conformidad con las especificaciones.
- Centro de la calidad: el producto.
- Premisa básica: evitar que el producto llegue defectuoso al cliente.
- Búsqueda ex-post de no conformidades.

Inspección (2/2)

Limitaciones:

1. Solo se inspeccionaban los productos acabados: se pierde el valor añadido del producto defectuoso y se añade un coste al proceso de producción.
2. No hay prevención, ni plan de mejora.
3. La inspección nunca es perfecta.
4. Cuando la inspección no está totalmente objetivada el resultado dependerá de cada inspector, con la carga de subjetividad que ello implica.
5. La inspección no puede hacerse en el caso de los servicios dada la simultaneidad de producción-consumo.
6. La creación de departamentos de inspección crea la falsa premisa de que el control de calidad es responsabilidad exclusiva de ese tipo de departamentos.

Control de Calidad (1/2)

- Gestión de la calidad con los datos obtenidos en el proceso (inicio del control estadístico de la calidad).
- CEP: medida de la variabilidad de las características del producto (uniformidad en los procesos, mínima variabilidad).
- Detección de errores en base a métodos estadísticos (de muestreo, análisis y representación).
- Control de la calidad en el proceso. Incorpora calidad al proceso.

Control de Calidad (2/2)

Este sistema permite:

1. Detección de anomalías y su clasificación en fluctuaciones aceptables y en problemas de calidad.
2. Identificación de las fuentes de variabilidad.
3. Localización y subsanación de las fuentes de variabilidad en los productos (posibilidad de introducir medidas correctoras sobre los procesos).
 - No se limita a desechar o reprocesar productos defectuosos, sino que busca el origen del fallo.
 - Mejora de la eficiencia respecto a la inspección.

Aseguramiento de la Calidad (1/2)

- Supone el paso de una visión estrecha al de una gestión más extensa.
- La calidad podía quedar asegurada en el lugar de fabricación.
- «Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicios satisfará los requisitos de calidad».

Aseguramiento de la Calidad (2/2)

Principios:

1. Orientación al cliente: incorporar sus necesidades al diseño (eficacia cuando se identifican sus requisitos de calidad).
2. Prevención:
 - La optimización del diseño de productos y procesos.
 - Ciclo continuo de planificación, control y mejora.
 - Formalización y estandarización de los procesos así como su documentación.
3. Control total de la calidad a través del establecimiento de sistemas de calidad.
4. Compromiso de todos los trabajadores.

Gestión de la Calidad Total (1/2)

- «Compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas».
- «Filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización».
- La GCT permite a las empresas ser competitivos en los mercados.
- La GCT exige:
 1. Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
 2. Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos con procedimientos y prácticas eficaces.
 3. Requisitos cliente proveedor claramente desarrollados.
 4. Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

Gestión de la Calidad Total (2/2)

- **FACTORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GCT:**
 - La organización: toda la organización debe participar.
 - Compromiso de la dirección: desarrollar y plasmar la política de calidad y comunicarla a todos los empleados.
 - Cambio de cultura: basado en la incorporación, educación y formación de todo el personal, así como su cambio de actitud y aceptación del sistema.