

UNIDAD 3

PRINCIPIOS DE CALIDAD, CLIENTES, PROCESOS Y RESULTADOS.

OBJETIVOS:

- 3.1. Conocer, comprender y entender los términos y conceptos clave utilizados en calidad.
- 3.2. Conocer los principios de la calidad.
- 3.3. Comprender el concepto de orientación al cliente, así como de otras partes interesadas y reconocer la orientación al cliente en las organizaciones no gubernamentales.
- 3.4. Reconocer los distintos tipos de partes interesadas de las ONG y la complejidad de sus demandas.
- 3.5. Entender el concepto de proceso.
- 3.6. Conocer las ventajas del enfoque a la gestión por procesos.

CONTENIDOS:

1. Principios de gestión de la calidad.
2. Satisfacción / Orientación hacia el “cliente”.
3. Gestión por procesos.

✓ Principios fundamentales de la Gestión de la Calidad

Los principios fundamentales de la gestión de la calidad son los siguientes:

- Satisfacción/ orientación al “*cliente*”.
- Liderazgo y compromiso de la Dirección.
- Participación e implicación de los miembros de la organización.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con colaboradores y otras partes interesadas.
- Gestión por procesos y hechos.
- Mejora continua.
- Responsabilidad social de la organización.

✓ Satisfacción / Orientación hacia el “cliente”

Cliente:

“Cualquier persona, grupo, organización, etc., que tiene expectativas legítimas y posibilidades de participar en el proceso de elaboración, consumo o disfrute de un servicio” (BREZMES, LÓPEZ FRAGUAS).

PRACTICA:

**¿QUIÉNES SON NUESTROS
CLIENTES?**

Termino “cliente”

- DIVERSOS NOMBRES: usuario, beneficiario, paciente, destinatario, ciudadano, cliente,...
- DIFERENTES USOS: desde el punto de vista de la organización es importante que se considere a los sujetos de derechos y poseedores de expectativas sobre la organización que ésta debe cubrir ***añadiendo valor***.
 - Alumno; en colegios y universidades.
 - Pacientes; hospitales y centros médicos.
 - Ciudadano; Administración pública.

Clasificación de clientes

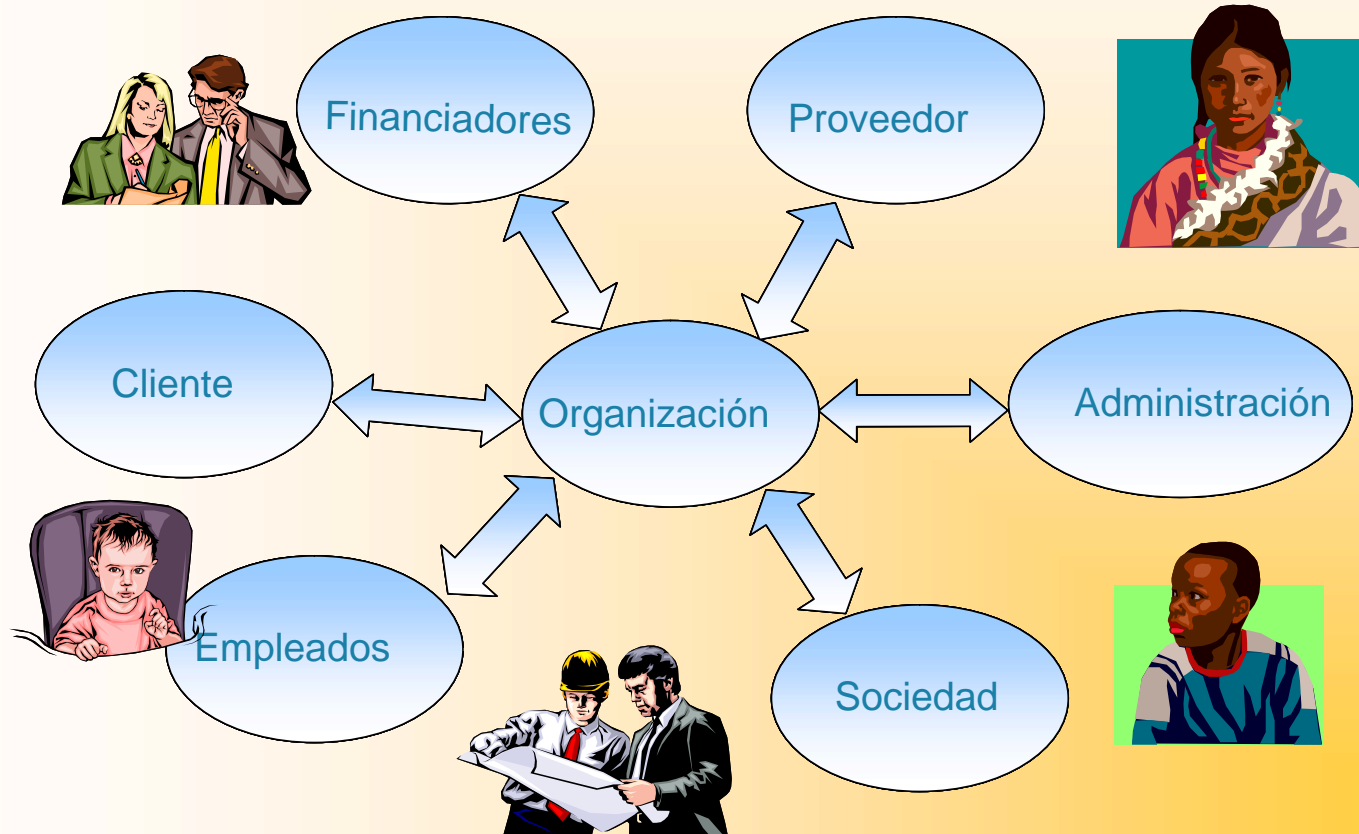
Por su importancia:

- Clientes principales, finales o fundamentales: Persona o conjunto de personas que son destinatarios de los servicios ofrecidos por la organización.
- Clientes de apoyo o secundarios: son personas o conjunto de personas destinatarias de servicios que ayudan o complementan los servicios que se ofrecen a los clientes finales.

Por su ubicación:

- Cliente externo. Personas y organizaciones del entorno externo de la organización que presta el servicio, que son receptoras del mismo.
- Cliente interno. Personas o grupos de personas que pertenecen a la ONG prestadora del servicio.

Clientes y Partes interesadas, grupos de interés o stakeholders



La gestión de la relación con los clientes y partes interesadas pasa por diferentes fases:

- La identificación de las partes interesadas.
- Entender sus **necesidades y expectativas** respecto de la organización para analizarlas, valorarlas, priorizarlas e incorporarlas como compromisos o requisitos del sistema de calidad a cumplir.
- Involucración de clientes y partes interesadas en la formulación del sistema de calidad y en la evaluación del mismo.
- Llevar a cabo los compromisos asumidos integrándolas en las actividades diarias de la ONG.
- Analizar y medir las percepciones de las partes interesadas.
- Informar y comunicar a las partes interesadas.

Identificar las necesidades de los clientes

PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

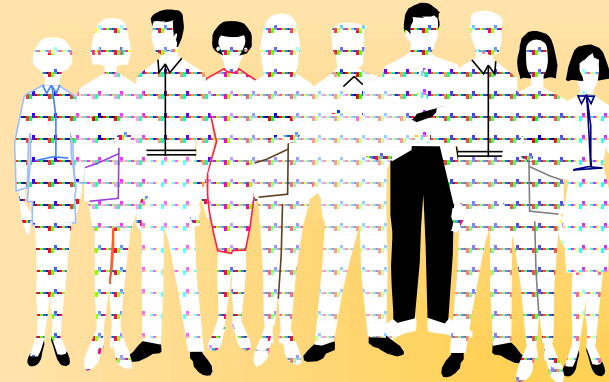


DEMANAS DE LOS CLIENTES FINALES:

- A veces una demanda genérica: Satisfacer necesidades.
- A veces, demanda indeterminada y compleja.
- Tienen necesidades las expresan o no.
- Recurre al proveedor para concretar la demanda.
- Clientes cautivos con pocas posibilidades para reclamar.
- La calidad se juega en la atención de expectativas individuales

DEMANAS DE LOS CLIENTES INTERNOS:

- Que todo esté a punto.
- Autonomía para tomar decisiones – seguridad.
- Implicación de la dirección y liderazgo.
- Herramientas y estrategias para afrontar la complejidad.
- Poder practicar.
- Recibir feed-back.
- Cualificación.
- Reconocimiento.



PRACTICA:

COMIDA PARA PERROS

Erase una vez una empresa que quería producir la mejor comida para perros del mundo. Su comida para perros incorporaba lo último en nutrición animal. Se preparaba en modernísimas cocinas, totalmente automatizadas, y se envasaba de la misma forma. Se distribuía directamente, mediante una extra-rápida red comercial para mantener la comida fresca, a todos los supermercados del mundo. Para dar a conocer mejor su producto y aumentar sustancialmente las ventas, la empresa había preparado unos “spots” publicitarios galardonados con un premio internacional.

Por fin se lanzó el producto al mercado.....y fracasó.

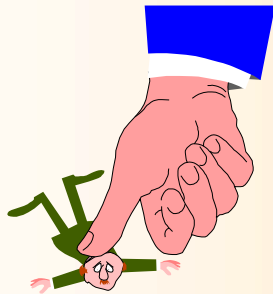
Entonces la empresa contrató un “consulting” especializado en estudios de mercado internacionales para tratar de encontrar qué había fallado. Cuando él “consulting” terminó su informe, este consistía en una simple frase:

“A los perros no les gusta”

RELACIONES CON LOS CLIENTES

Benefactor-Beneficiario

- Relación unidireccional (de superior a inferior)
- No se cuenta con los interesados
- Genera despilfarro e insatisfacción



Proveedor-Cliente

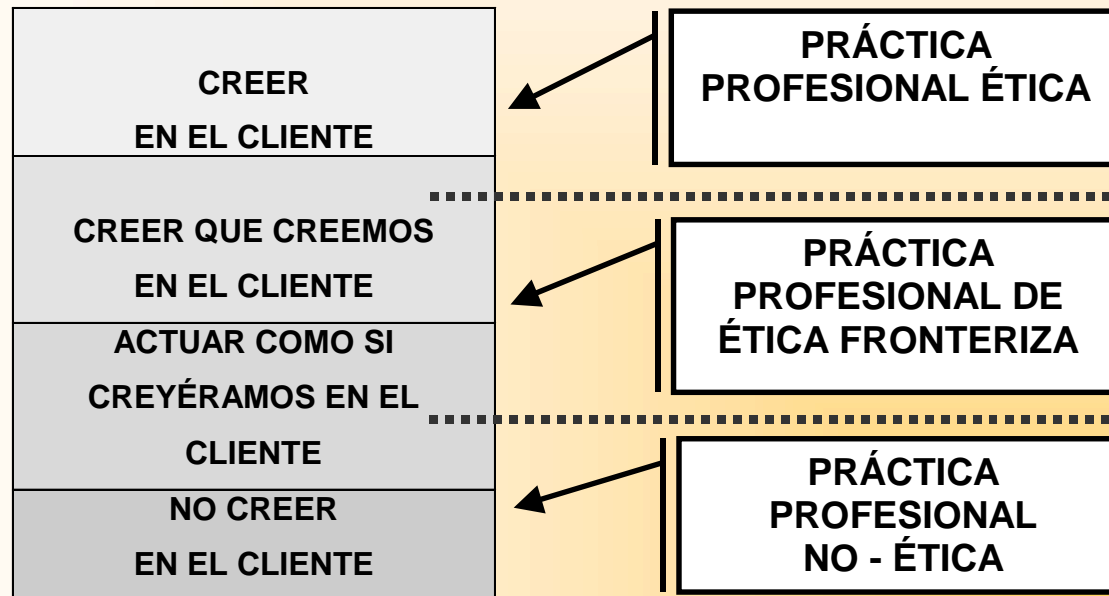
- Relación bidireccional (de igual a igual)
- Se cuenta con los interesados
- Asegura calidad y satisfacción



Crear en el cliente

	DISCURSO	PRÁCTICAS
A CREER EN EL CLIENTE	- La organización debe trabajar <u>desde el usuario</u> (¿qué podemos hacer juntos tú y yo?) -	- El cliente forma parte de la organización -
B CREER QUE SE CREE EN EL CLIENTE	- La organización trabaja <u>para</u> el usuario (¿qué podemos hacer por usted?) -	- La organización establece procedimientos para la escucha del cliente. -
C ACTUAR COMO SI SE CREYERA EN EL CLIENTE	- La organización trabaja (opera) <u>en</u> el usuario -	- Relación asimétrica profesional - cliente -
D NO CREER EN EL CLIENTE	- La organización trabaja <u>a</u> <u>pesar</u> del usuario -	- La organización establece procedimientos para “defenderse” del cliente. -....

LA ETICA ORGANIZACIONAL



PRACTICA:

EL CONFITERO ANDALUZ

... Pero oiga usted amigo Tortólez, **lo que contaba mi maestro de un confitero andaluz muy descreído a quien quiso convertir un filósofo pragmatista...**

... – *“Si usted creyera en Dios, en un Juez Supremo que habría de pedirle a usted cuentas de sus actos, haría usted unos confites mucho mejores que esos que usted vende, y los haría mucho más baratos, y ganaría usted mucho dinero, porque aumentaría usted considerablemente su clientela. Le conviene a usted creer en Dios.”*

“¿Pero Dios existe, señor doctor?” –preguntó el confitero-.

“Eso es cuestión baladí –replicó el filósofo-. Lo importante es que usted crea en Dios”.

“Pero ¿y si no puedo?” –volvió a preguntar el confitero-.

“Tampoco eso tiene demasiada importancia. Basta con que usted quiera creer. Porque de ese modo, una de tres: o usted acaba por creer, o por creer que cree, lo cual viene a ser aproximadamente lo mismo, o, en último caso, trabaja usted en sus confituras como si creyera. Y siempre vendrá a resultar que usted mejora el género que vende, en beneficio de su clientela y el suyo propio”.

El confitero -contaba mi maestro- no fue del todo insensible a las razones del filósofo. “Vuelva usted por aquí – le dijo- dentro de unos días”.

Cuando volvió el filósofo encontró cambiada la muestra del confitero, que rezaba así: *“Confitería Ángel Martínez, proveedor de su Divina Majestad”.*

Está bien. **Pero conviene saber, amigo Mairena, si la calidad de los confites había mejorado.**

La calidad de los confites, en efecto, no había mejorado. Pero esto es lo que decía el confitero a su amigo el filósofo:

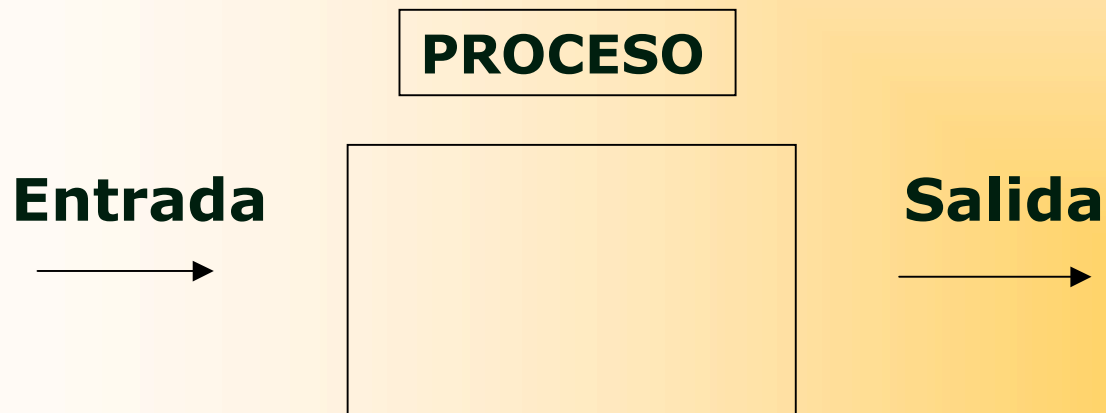
“Lo importante es que usted crea que ha mejorado, o que quiera usted creerlo, o, en último caso, que usted se coma estos confites y me los pague como si lo creyera”

ANTONIO MACHADO (Juan de Mairena)

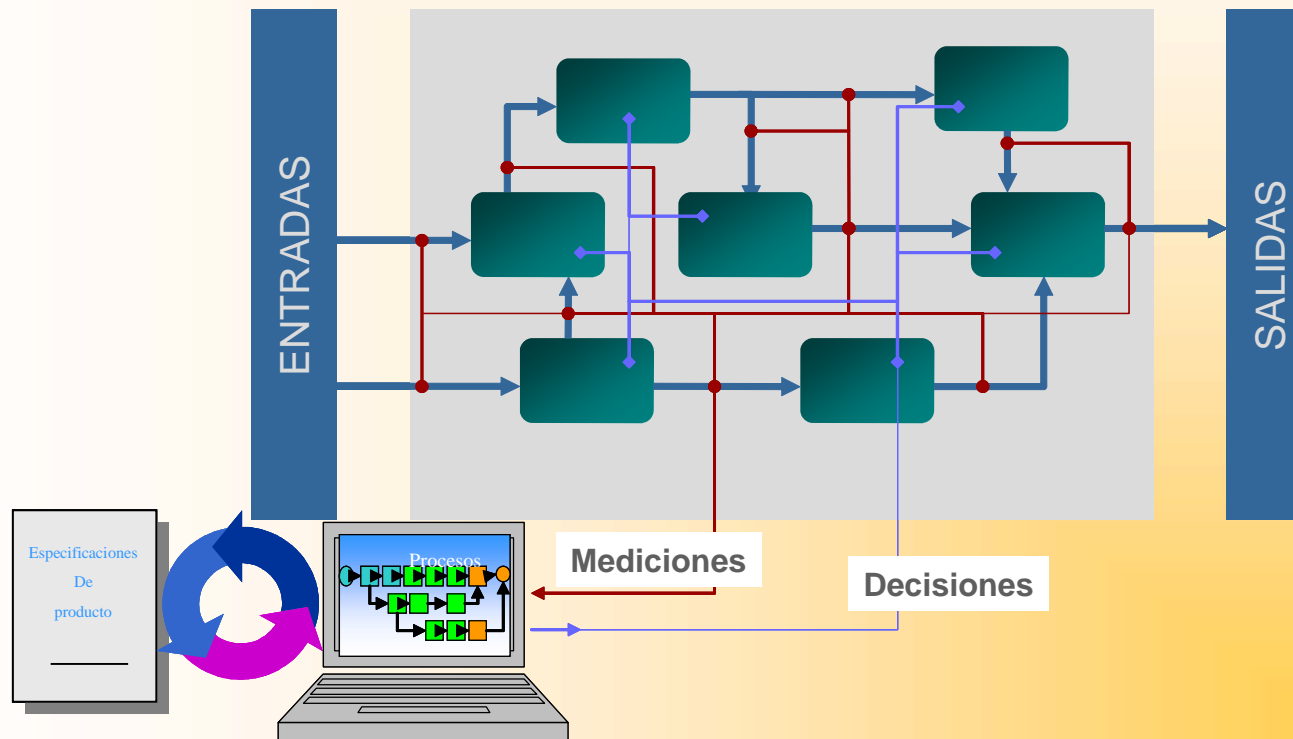
▼ Gestión por procesos

Definición y elementos de un proceso

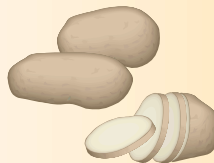
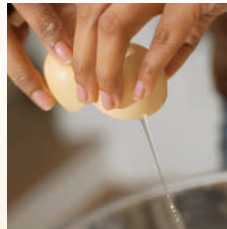
PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados.



Elementos de un proceso



PROCESO TORTILLA DE PATATAS



Clasificación según su contenido:

- **Procesos Estratégicos (u Organizativos):** Necesarios para que la organización funcione.
- **Procesos Operativos o de Prestación de Apoyos:** Son imprescindibles para el cumplimiento de la misión, directamente relacionados con el cliente.
- **Procesos de Soporte:** Proporcionan soporte y recursos a los anteriores.

Clasificación según su nivel

- **Macroprocesos:** Son los grandes procesos más importantes de una organización. No suelen ser más de diez o doce.
- **Procesos.**
- **Subprocesos:** Partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Clasificación según su importancia

- **Procesos clave:** aquellos de los que la organización tiene gran dependencia, por diversos factores.
- **Procesos críticos:** aquellos que por su situación actual o previsible, necesitan de un tratamiento especial, temporalmente.

Procedimiento :

- “la forma especificada de llevar a cabo un proceso o una actividad”.
- Normalmente se expresan en documentos que contienen el campo de aplicación de una actividad: Qué, quién, cuando, cómo y donde se debe hacer.

Conforme a lo expuesto, la gestión de un proceso supone

1. Tener identificados a clientes y proveedores de modo que los usuarios del proceso conozcan con claridad aquellos aspectos que añaden valor a los clientes.
2. Tener una misión definida y coherente con la misión global o una línea estratégica.
3. Contar con objetivos (resultados) cuantitativos y cualitativos para cumplir las expectativas del cliente, así como indicadores para evaluar su cumplimiento.
4. Tener asignado un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora.

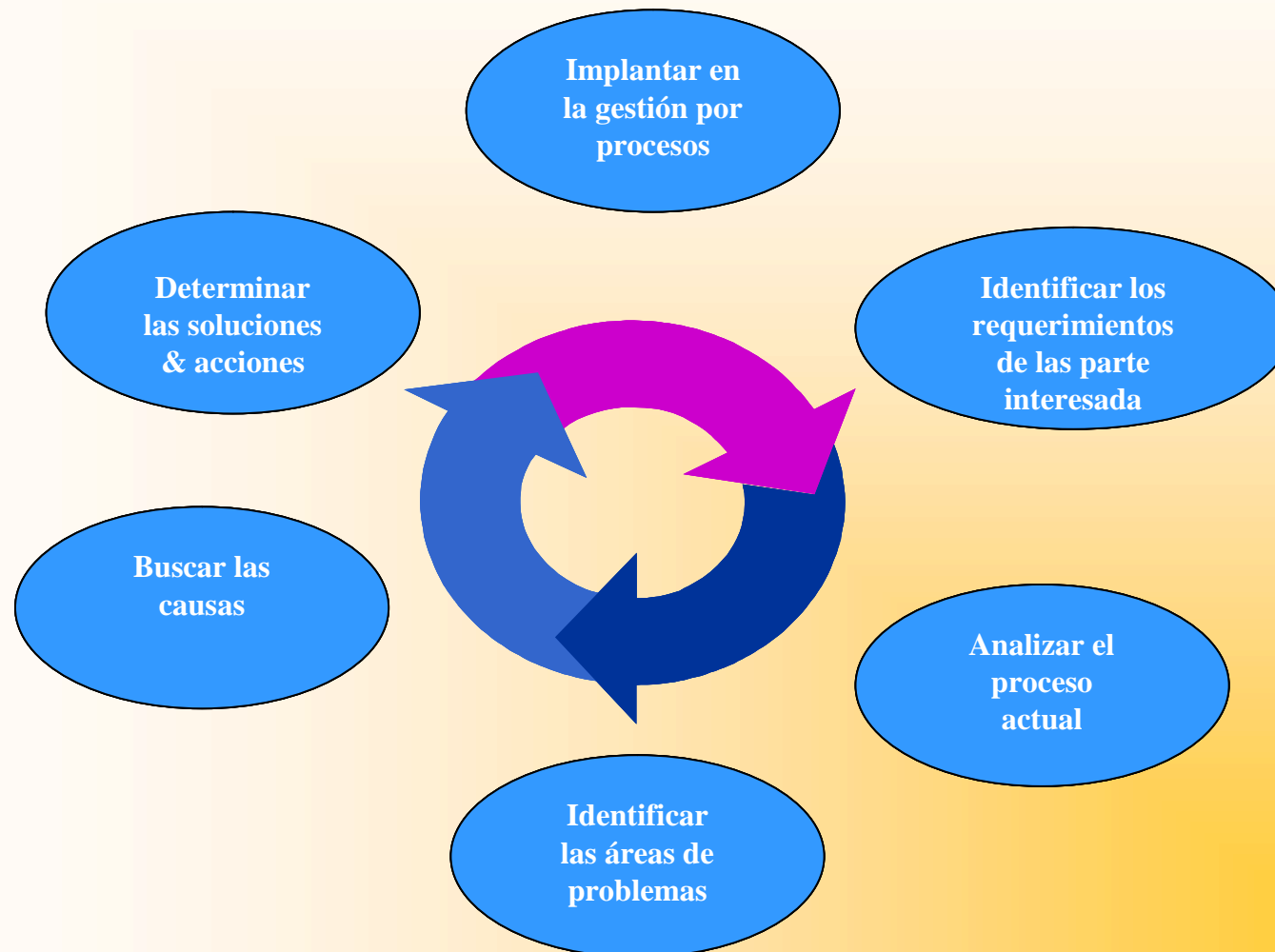
Conforme a lo expuesto, la gestión de un proceso supone

5. Estar delimitado en todas sus fases, sobre todo en cuanto a su principio y su fin.
6. Tener asignados recursos y utilizar adecuadamente la tecnología de la información.
7. Disponer de unos puntos mínimos de control, revisión y espera
8. Estar normalizado y documentado en uno o varios procedimientos y representado en un diagrama de flujo, destacando en dónde se producen interrelaciones con otros procesos.

Para gestionar por procesos, las actuaciones a llevar a cabo son:

- La identificación de los procesos relevantes y analizar las relaciones entre ellos
- La descripción de proceso en una ficha
- Documentación en procedimientos de las actividades
- Ejecución de cada procesos con seguimiento y medición de indicadores para conocer los resultados que se obtienen.
- La mejora de cada uno de estos procesos y de las interrelaciones.

Evaluación y mejora continua



Cambio de paradigma

DE LA GESTIÓN FUNCIONAL A LA GESTIÓN POR PROCESOS (I)

- Organización por departamentos o áreas especializadas.
- Los departamentos condicionan las actividades.
- Autoridad basada en jefes funcionales o departamentos.
- Principio de jerarquía y control.
- Orientación interna de las actividades hacia el jefe o el departamento.

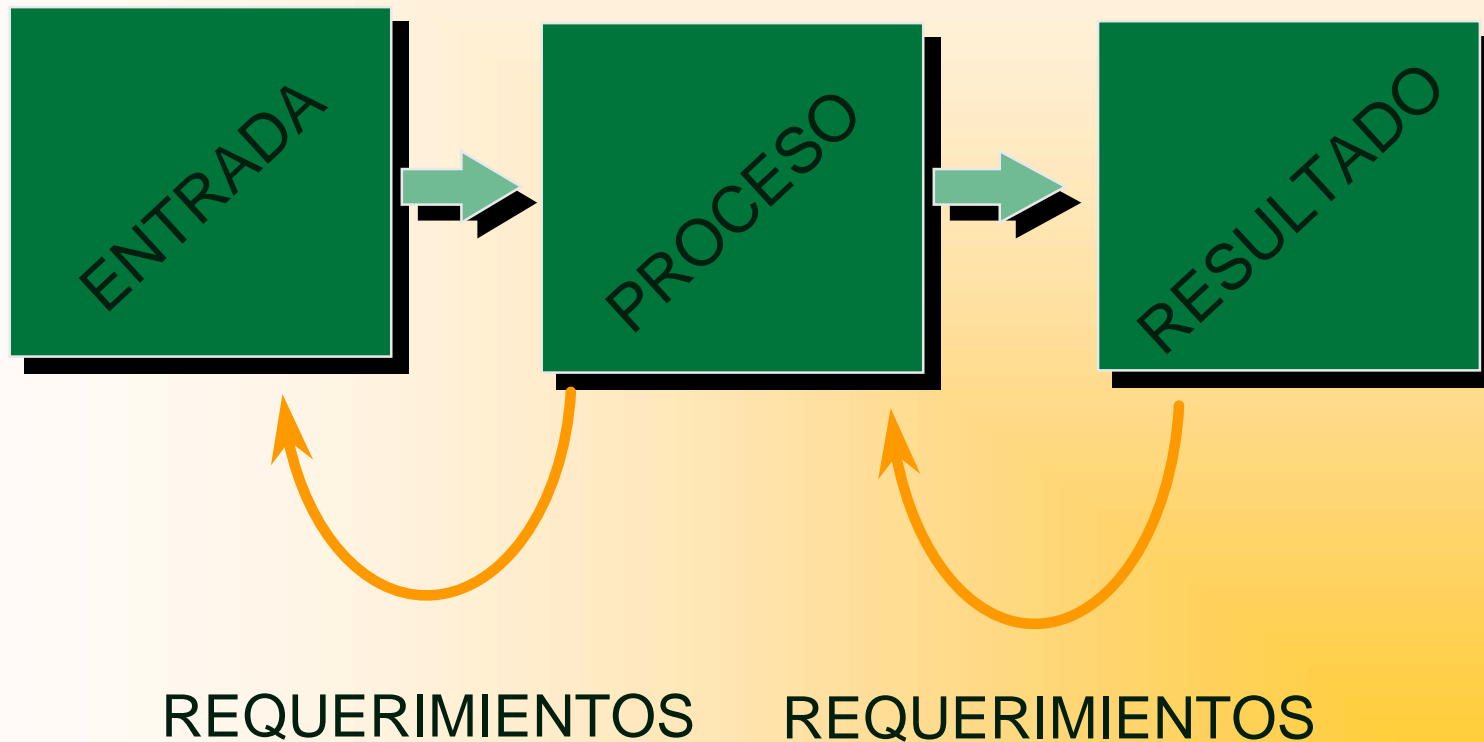
- Organización natural orientada a los procesos.
- Los procesos de valor añadido condicionan las actividades.
- Autoridad basada en los responsables de proceso.
- Principio de autonomía y autocontrol.
- Orientación externa hacia el cliente externo o interno.

DE LA GESTIÓN FUNCIONAL A LA GESTIÓN POR PROCESOS (II)

- Principio de **burocracia, formalismo y centralización.**
- Ejercicio del mando por control basado en la **vigilancia.**
- Principio de eficiencia: Ser **más productivo.**
- La cuestión es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo.
- Las mejoras que se logran tienen como ámbito limitado el departamento.

- Principio de **eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.**
- Ejercicio del mando por excepción basado en el **apoyo y la supervisión.**
- Principio de eficiencia: Ser **más competitivo.**
- La cuestión es para quién lo hacemos y qué tenemos que hacer.
- Las mejoras que se logran tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso.

PROCESO Y RESULTADOS



MAPA DE PROCESOS

1.- PROCESOS ESTRATEGICOS

2.- PROCESO

CLAVE 1

2.- PROCESO

CLAVE 2

2.- PROCESO

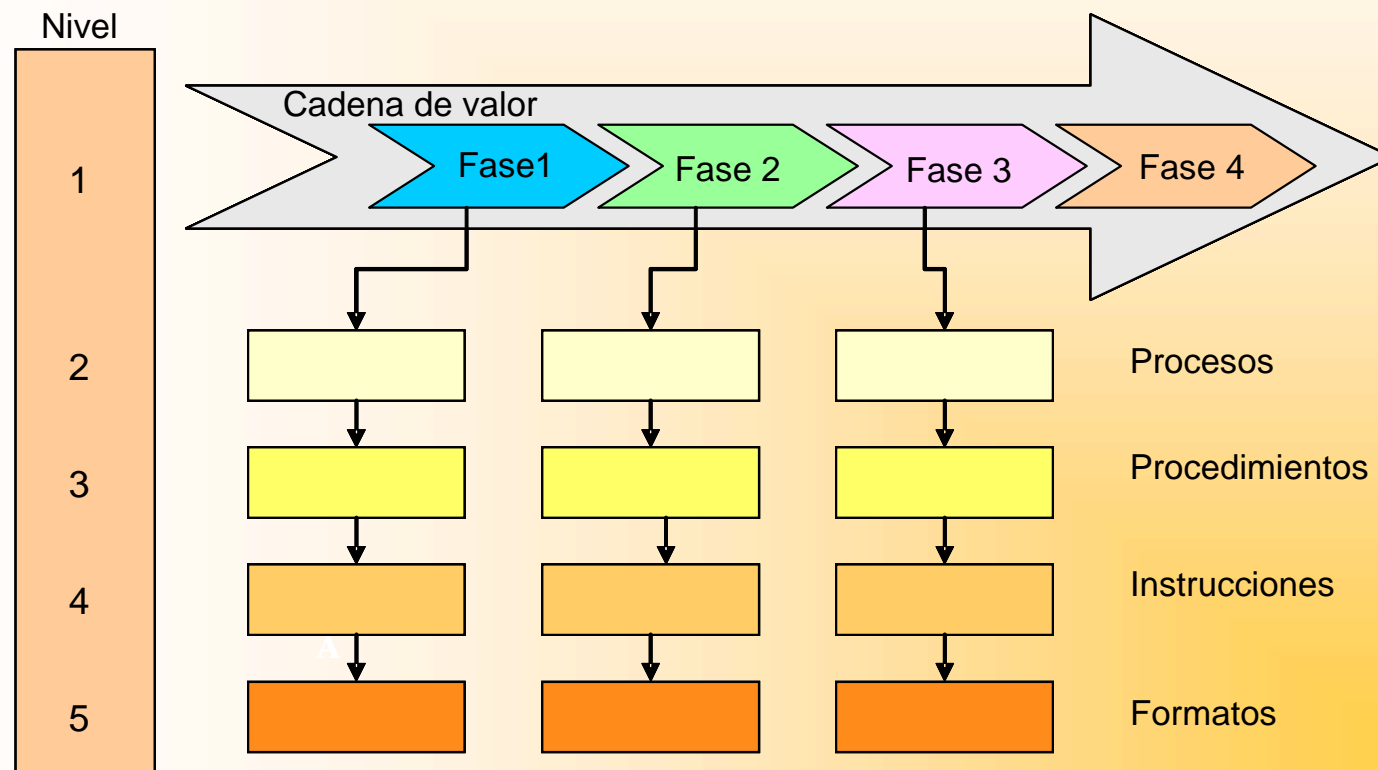
CLAVE 3

3.- PROCESOS DE SOPORTE

- DEBE DE SER AUTO EXPLICATIVO.
- DEBE DE RECOGER TODOS LOS PROCESOS CLASIFICADOS.
- SE PUEDE DESPLEGAR.

Gestión por procesos

Mapa de procesos



<p>RESPONSABLE</p> <div data-bbox="208 201 472 277"></div>	<p>MIEMBROS EQUIPO</p> <div data-bbox="517 177 1048 277"></div>	<p>MISION – OBJETIVOS DEL PROCESO</p> <div data-bbox="1093 177 1980 277"></div>	
<p>PORQUE ANALIZAR ESTE PROCESO</p>	<div data-bbox="517 300 1957 403"></div>		
<p>INICIO</p> <div data-bbox="327 427 1048 552"></div>	<p>FIN</p> <div data-bbox="1189 427 1980 552"></div>		
<p>¿Qué INCLUYE?</p> <div data-bbox="304 627 1048 775"></div>	<p>¿Qué NO INCLUYE?</p> <div data-bbox="1137 627 2002 802"></div>		
<p>CLIENTES</p> <div data-bbox="208 850 663 1026"></div>	<p>SALIDAS</p> <div data-bbox="712 850 1070 1026"></div>	<p>PROVEEDORES</p> <div data-bbox="1137 874 1525 1026"></div>	<p>ENTRADAS</p> <div data-bbox="1547 874 1980 1026"></div>
<p>OTROS AGENTES INVOLUCRADOS</p> <div data-bbox="304 1074 976 1222"></div>	<p>OBSERVACIONES / DOCUMENTOS DE APOYO</p> <div data-bbox="1167 1121 1935 1249"></div>		
<p>INDICADORES DEL PROCESO</p> <div data-bbox="185 1321 954 1473"></div>	<p>RESULTADOS DEL PROCESO</p> <div data-bbox="1261 1297 1957 1497"></div>		

✓ Experiencias practicas