

“SISTEMAS DE XESTIÓN DE CALIDADE: Aplicación práctica e Técnicas de comunicación”

TURGALICIA

Santiago, 1 e 2 de abril do 2008

ÍNDICE

Xornada 1

- INTRODUCCIÓN Á CALIDADE E Á SÚA XESTIÓN
- PRINCIPIOS BÁSICOS DUN SISTEMA DE XESTIÓN
- ESTRUCTURA DOCUMENTAL DO SISTEMA
- PLANIFICACIÓN ANUAL DO SISTEMA

Xornada 2

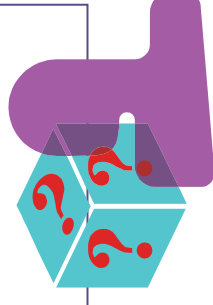
- SATISFACCIÓN DO PERSOAL
- TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EN CALIDADE

Presentación

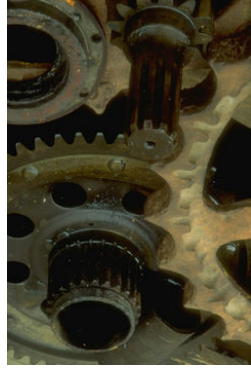
¡QUERÉMOSTE COÑECER!

POR FAVOR, PRESENTATE E CÓNTANOS CALES SON AS TÚAS EXPECTATIVAS SOBRE ESTE CURSO.

TES 1 MINUTO.



1. INTRODUCCIÓN Á CALIDADE E XESTIÓN



INTRODUCCIÓN Á CALIDADE E Á SÚA XESTIÓN

Introducción Concepto de Calidade

CALIDADE = BOS SERVIZOS A CUSTO ADECUADO

– **CALIDADE = PTO + PROCESO + XESTIÓN + AT.CLIENTE**

– **COMPETITIVIDADE = FACER AS COUSAS BEN Á 1.ª**

– **PRINCIPIOS SISTEMA XESTIÓN Q:**

- Consecución de satisfacción permanente do cliente.
- A satisfacción non se debe supoñer, debe controlarse.
- A calidade debe empezar polo deseño do servizo.
- Os procesos deben dar lugar a servizos sen defectos.
- Canto 1.º detección fallos ---- máis barato corrección.
- Evitar aparición de problemas.
- Sinxeleza mellor camiño para alcanzar a CALIDADE.

Introducción aos sistemas de Calidade

FACTORES DE CAMBIO

- ➔ Demanda dos clientes de empresas áxiles e modernas.
- ➔ Necesidade dunha racionalización e mellora dos procedementos.
- ➔ Establecemento duns niveis de calidade nos servizos.
- ➔ Busca do compromiso e implicación do persoal.
- ➔ Obtención dun recoñecemento externo de prestixio.



BARREIRAS

- ➔ A coordinación entre os diferentes departamentos.
- ➔ Problemas que ocasionaría un intento fracasado.
- ➔ Cambio cultural.

Introducción aos sistemas de Calidade

Para qué a Calidade

- Para loitar coa variabilidade.
- Para asignar responsabilidades de forma clara e precisa.
- Para detectar a orixe dos fallos e corraxilos.
- Para establecer pautas claras de actuación.
- Para medir a eficiencia coa que realizamos o traballo.
- Para mellorar continuamente.

Introducción aos sistemas de Calidade

Beneficios para unha entidade

- Boa imaxe tanto interna como externa.
- Orientación da organización cara a resultados.
- Mellora da organización e planificación estratéxica.
- Sistema de funcionamento.
- Sistema de mellora continua.



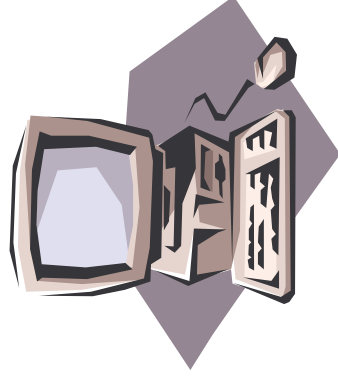
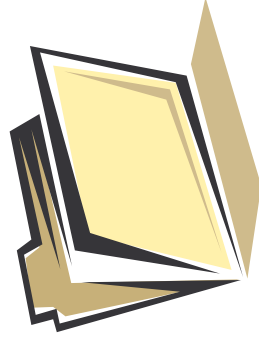
Introducción aos sistemas de Calidade

Beneficios para o persoal

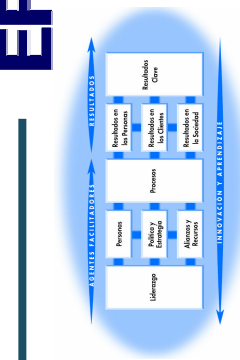
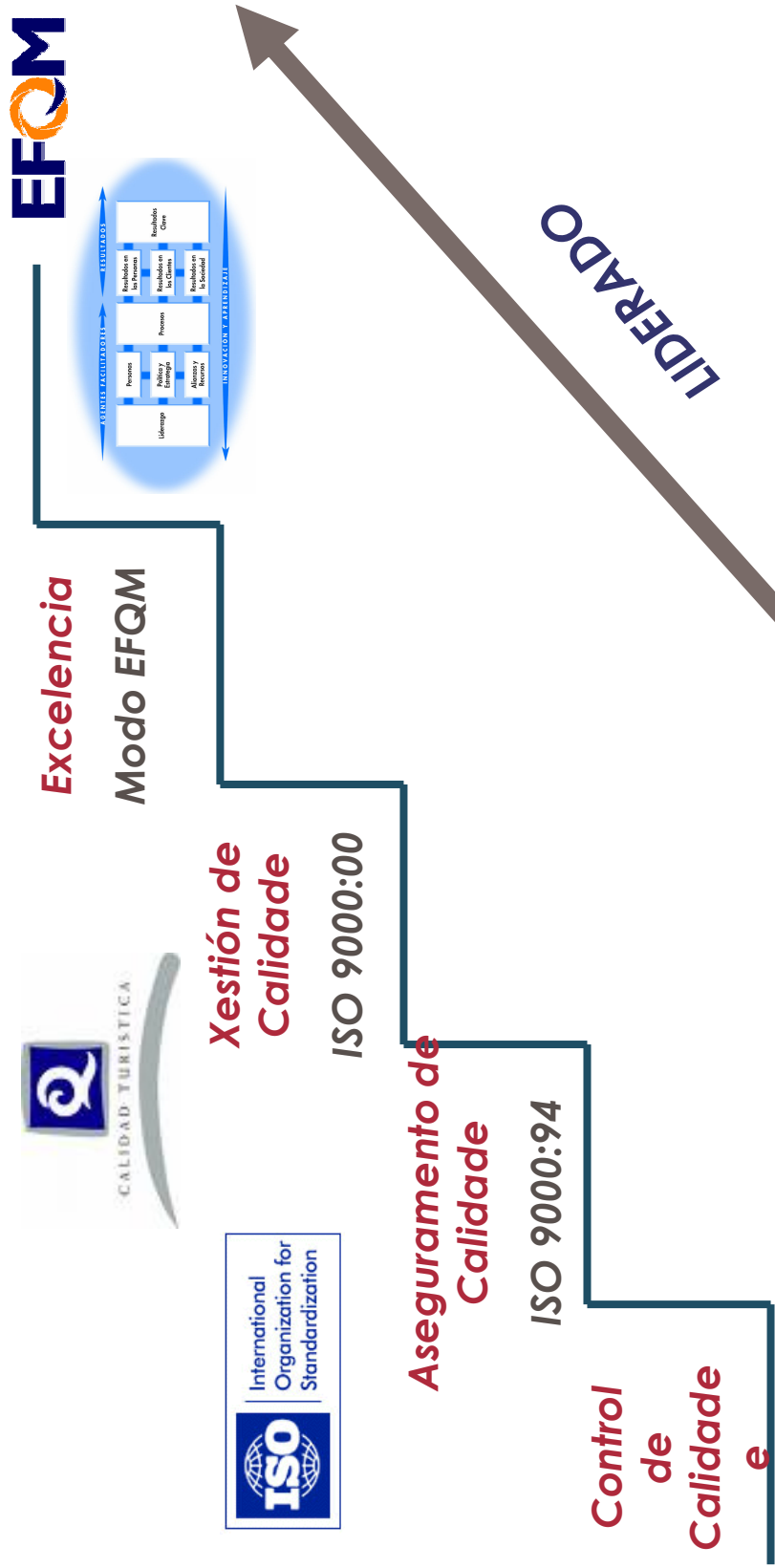
- Claridade nas funcións.
- Definición de pautas a seguir ante as diferentes actuacións.
- Sentimento de pertenza a unha institución valorada.
- Posibilidade de chegar ideas e recomendacións.
- Recoñecemento social.

Definición dun Sistema de Xestión da Calidade

ESTRUTURA ORGANIZATIVA, PROCEDEMENTOS, PROCESOS E RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLANTAR A XESTIÓN DA CALIDADE



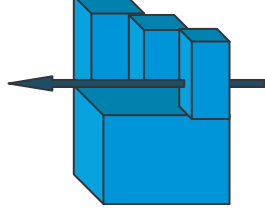
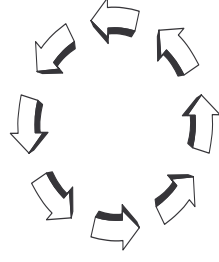
Estandarización dos sistemas de Calidade



Norma ISO 9001: Características



- APLICABLE A TODOS OS SECTORES DE ACTIVIDADE
- LINGUAXE CLARA
- ADECUACIÓN AOS PROCESOS DE ACTIVIDADE
- ORIENTACIÓN Á MELLORA CONTINUA E Á SATISFACCIÓN DO CLIENTE
- COMPATIBLE CON ISO 14000, OHSAS 18000...
- ORIENTADA Á CONSECUCCIÓN DE BENEFICIOS TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS



Norma ISO 9001: Obxecto e campo de aplicación



International
Organization for
Standardization

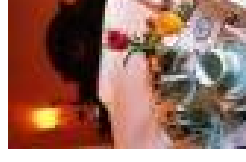
- Esta Norma Internacional especifica requisitos para un Sistema de Xestión da Calidade cando unha organización:
 - Necesita demostrar a súa capacidade para proporcionar de forma coherente produtos que satisfagan os requisitos do cliente e os **regulamentos** aplicables.
 - Aspira a aumentar a satisfacción do cliente a través da aplicación eficaz do sistema, incluídos os procesos para a mellora continua do sistema e o aseguramento da conformidade cos requisitos do cliente e os regulamentarios aplicables.

Normas de Calidade Turística (ICTE): Características



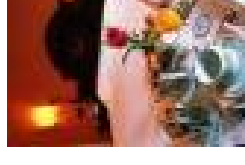
CALIDAD TURÍSTICA

- **NORMAS ESPECÍFICAS PARA CADA UN DOS SUBSECTORES DEFINIDOS (17 actualmente e 3 en elaboración)**
- **BASEADAS EN NORMA UNE-EN ISO 9001**
- **ELABORADAS E APROBADAS POLO PROPIO SECTOR**
- **REQUISITOS MÍNIMOS DE CARÁCTER INTERSECTORIAL DEFINIDOS POLO ICTE**
- **LINGUAXE PROPIA DO SECTOR, MÁIS FÁCIL ENTENDEMENTO E APLICACIÓN**



Normas de Calidade Turística (ICTE)

- 1. **Hoteis e Apartamentos Turísticos.**
- 2. **Servizos de Restauración.**
- 3. **Servizos Turísticos de Intermediación - Axencias de Viaxes.**
- 4. **Servizos de Restauración.**
- 5. **Cámpings e Cidades de Vacacións.**
- 6. **Espazos Naturais Protexidos.**
- 7. **Oficinas de Información Turística (municipais).**
- 8. **Oficinas de Información Turística (ámbito supramunicipal).**
- 9. **Convention Bureaux.**
- 10. **Pazos de Congresos.**
- 11. **Praias.**
- 12. **Campos de Golf.**
- 13. **Empresas de Tempo Compartido.**
- 14. **Aloxamentos Rurais.**
- 15. **Aloxamentos Turísticos de Pequenas Dimensións.**
- 16. **Estacións de Esquí e Montaña.**
- 17. **Empresas de Autocares Turísticos.**



Certificado ISO 9001 – Marca Q



A certificación da Marca Q é totalmente compatible coa certificación ISO 9001, podendo posuír unha empresa ambas as certificacións.

A diferenza entre ambas radica nos requisitos aplicables e no nivel de esixencia das Normas de referencia, e especialmente en que as Normas esixidas na Marca Q son específicas do sector turístico, constituíndo pois ferramentas de xestión do devandito sector e de identificación no mercado.



2. PRINCIPIOS BÁSICOS DUN SISTEMA DE XESTIÓN

SISTEMAS DE XESTIÓN DE CALIDADE

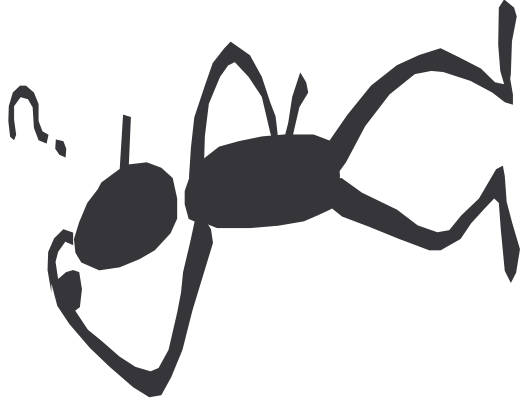
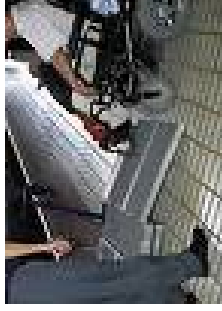
PRINCIPIOS BÁSICOS DUNHA XESTIÓN POR PROCESOS

Principios de Xestión de Calidade



- **Organización orientada ao Cliente**
- **Liderado**
- **Participación do persoal**
- **Enfoque a procesos**
- **Enfoque do Sistema cara á xestión**
- **Mellora Continua**
- **Enfoque obxectivo cara á toma de decisións**
- **Relación mutuamente beneficiosa co subministrador**

Principios de Xestión de Calidade: Orientación cliente



Nun mundo político aberto, competitivo e transparente, o cliente decide. Polo tanto, deberían comprenderse as súas necesidades actuais e futuras, satisfacer os seus requisitos e esforzarse en sobrepasar a súas expectativas.

Principios de Xestión de Calidade: Orientación cliente



- **Beneficios clave:**
 - 📱 **Mellora na percepción do cliente a través dunha resposta flexible e rápida ás necesidades transmitidas.**
 - 📱 **Mellora da efectividad no uso dos recursos para lograr a satisfacción do cliente nos aspectos máis valorados por el.**
 - 📱 **Mellora na fidelidade do cliente, o cal redunda en que siga recorrendo aos servizos da organización.**

Principios de Xestión de Calidade: Liderado



Os líderes establecen a estratexia xeral da organización. Eles deberían crear e manter un ambiente interno no cal o personal poida chegar a implicarse totalmente na consecución dos obxectivos da organización, ademais de dotar a todo o personal dos recursos necesarios.

Principios de Xestión de Calidade: Liderado



- Beneficios clave:
 - 📄 O persoal entenderá e estará motivado polos obxectivos e metas da organización.
 - 📄 As actividades son avaliadas, aliñadas e implantadas dunha forma integrada.
 - 📄 A falta de comunicación entre os niveis dunha organización débese reducir.

Principios de Xestión de Calidade: Participación Persoal



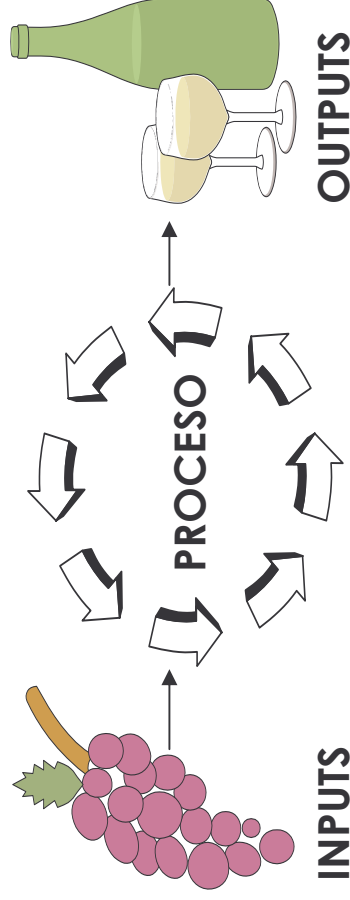
O persoal, con independencia do nivel da organización en que se atope, é a esencia dunha organización e a súa total implicación posibilita que as súas capacidades sexan aproveitadas e desenvolvidas en beneficio da organización.

Principios de Xestión de Calidade: Participación Persoal

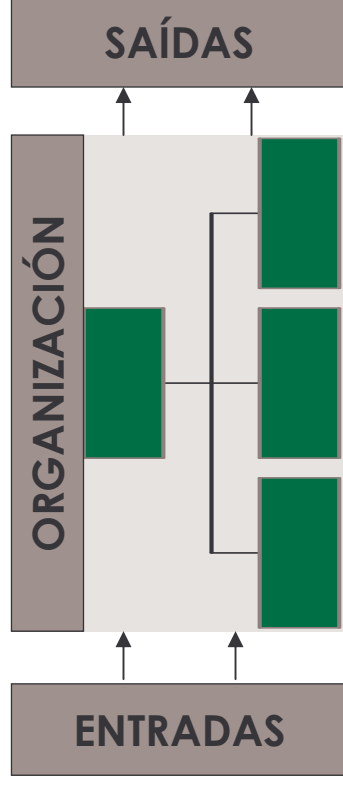


- **Beneficios clave:**
- 📄 **Un persoal motivado, implicado e comprometido coa organización.**
- 📄 **Innovación e creatividade á hora de promover os obxectivos da organización.**
- 📄 **O persoal débese sentir valorado no seu traballo.**
- 📄 **Todo o mundo desexará participar e contribuir á mellora continua.**

Principios de Xestión de Calidade: Enfoque Procesos



Os resultados desexados máis alcánzanse eficientemente cando os recursos e as actividades relacionadas se xestionan como un proceso.

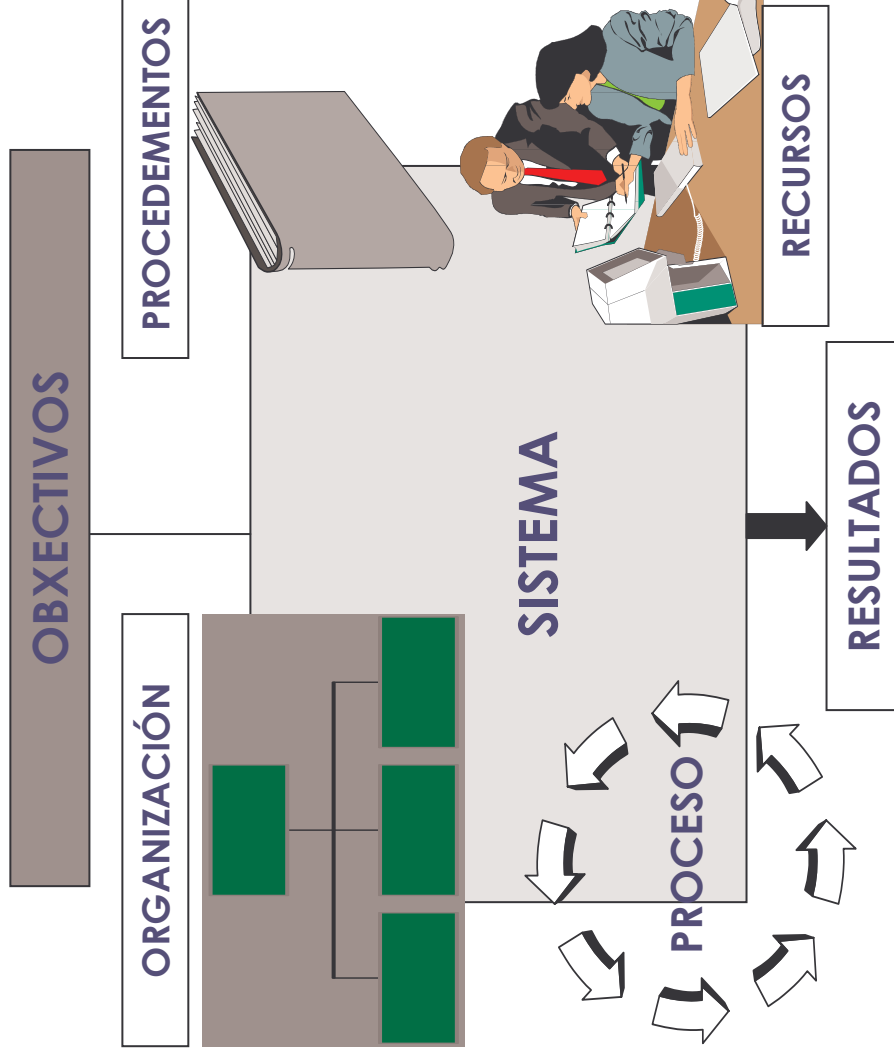


Principios de Xestión de Calidade: Enfoque Procesos



- **Beneficios clave:**
- 📄 **Capacidade para reducir os custos e acurtar os ciclos de tempo a través do uso eficaz dos recursos.**
- 📄 **Resultados mellorados, consistentes e previsibles.**
- 📄 **Permite que as oportunidades de mellora estean centradas e priorizadas.**

Principios de Xestión de Calidade: Enfoque Sist. Xestión



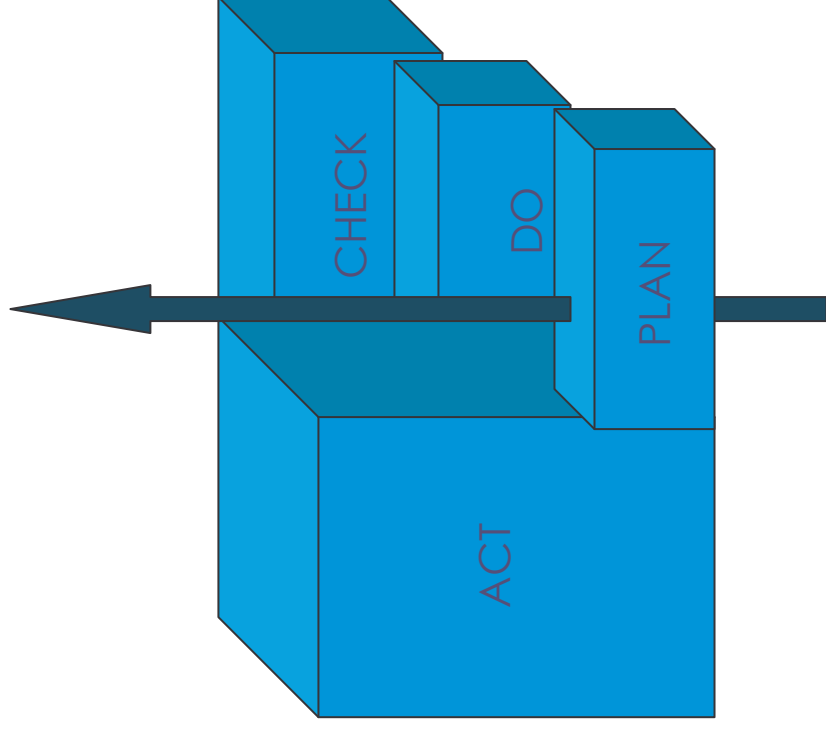
Identificar, entender e xestionar os procesos interrelacionados como un sistema contribúe á eficacia e eficiencia dunha organización á hora de acadar os seus obxectivos.

Principios de Xestión de Calidade: Enfoque Sist. Xestión



- **Beneficios clave:**
- 📄 **Integración e aliñación dos procesos que alcanzarán mellor os resultados desexados.**
- 📄 **A habilidade para enfocar os esforzos nos procesos principais.**
- 📄 **Os efectos sobre o cliente son percibidos como unha interrelación de procesos cara a un mesmo resultado.**

Principios de Xestión de Calidade: Mellora Continua



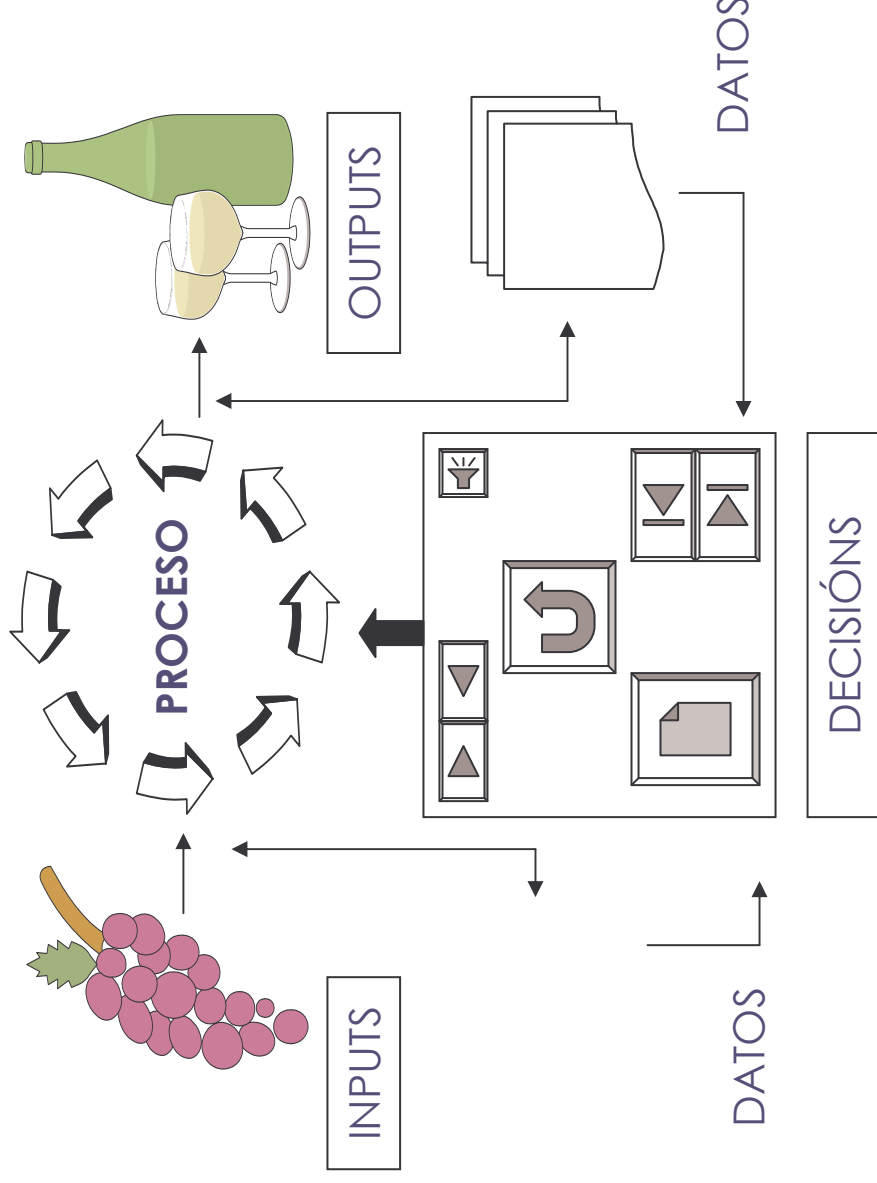
A mellora continua no
desempeño global
da organización
debería ser un
obxectivo
permanente da
organización.

Principios de Xestión de Calidade: Mellora Continua



- **Beneficios clave:**
- 📱 Incrementar a vantaxe competitiva a través da mellora das capacidades organizativas.
- 📱 Aliñación das actividades de mellora a todos os niveis coa estratexia organizativa establecida, dada a interrelación de procesos e servizos.
- 📱 Flexibilidade para reaccionar rapidamente ante as oportunidades.

Principios de Xestión de Calidade: Toma de Decisións



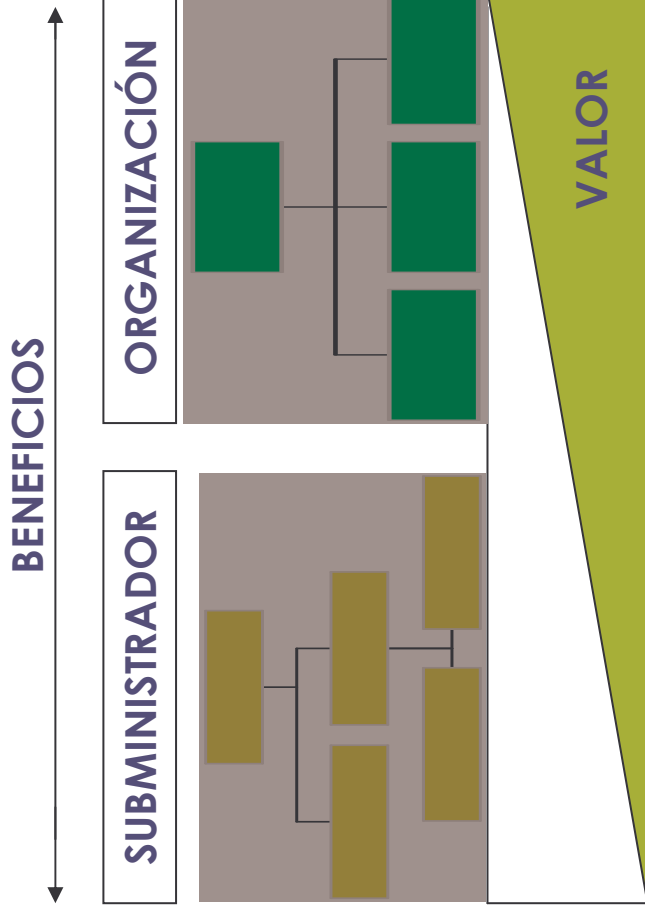
As decisións efectivas na baséanse de análise de datos e na información.

Principios de Xestión de Calidade: Toma de Decisións



- **Beneficios clave:**
- 📄 **Decisións informadas.**
- 📄 **A capacidade aumentada de demostrar a efectividade de decisións anteriores a través da referencia a feitos reais.**
- 📄 **A capacidade aumentada de revisar, cuestionar e cambiar opinións e decisións.**

Principios de Xestión de Calidade: Relac. Subministrador



Unha organización e os seus subministradores, son interdependentes, e unhas relacións mutuamente beneficiosas aumentan a capacidade de ambos para crear valor.

Principios de Xestión de Calidade: Relac. Subministrador



- **Beneficios clave:**
 - 📄 **Incrementa a capacidade de crear valor para ambas as partes.**
 - 📄 **Flexibilidade e rapidez de resposta de forma conxunta segundo as necesidades e expectativas do cliente.**
 - 📄 **Optimización de custos e recursos.**



EXERCICIO 1

VERDADEIRO OU FALSO

CONCEPTOS BÁSICOS

3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DUN SISTEMA DE XESTIÓN



SISTEMAS DE XESTIÓN DE CALIDADE

ESTRUTURA DOCUMENTAL SEGUNDO ISO 9001 (APLICABLE A SISTEMAS Q)

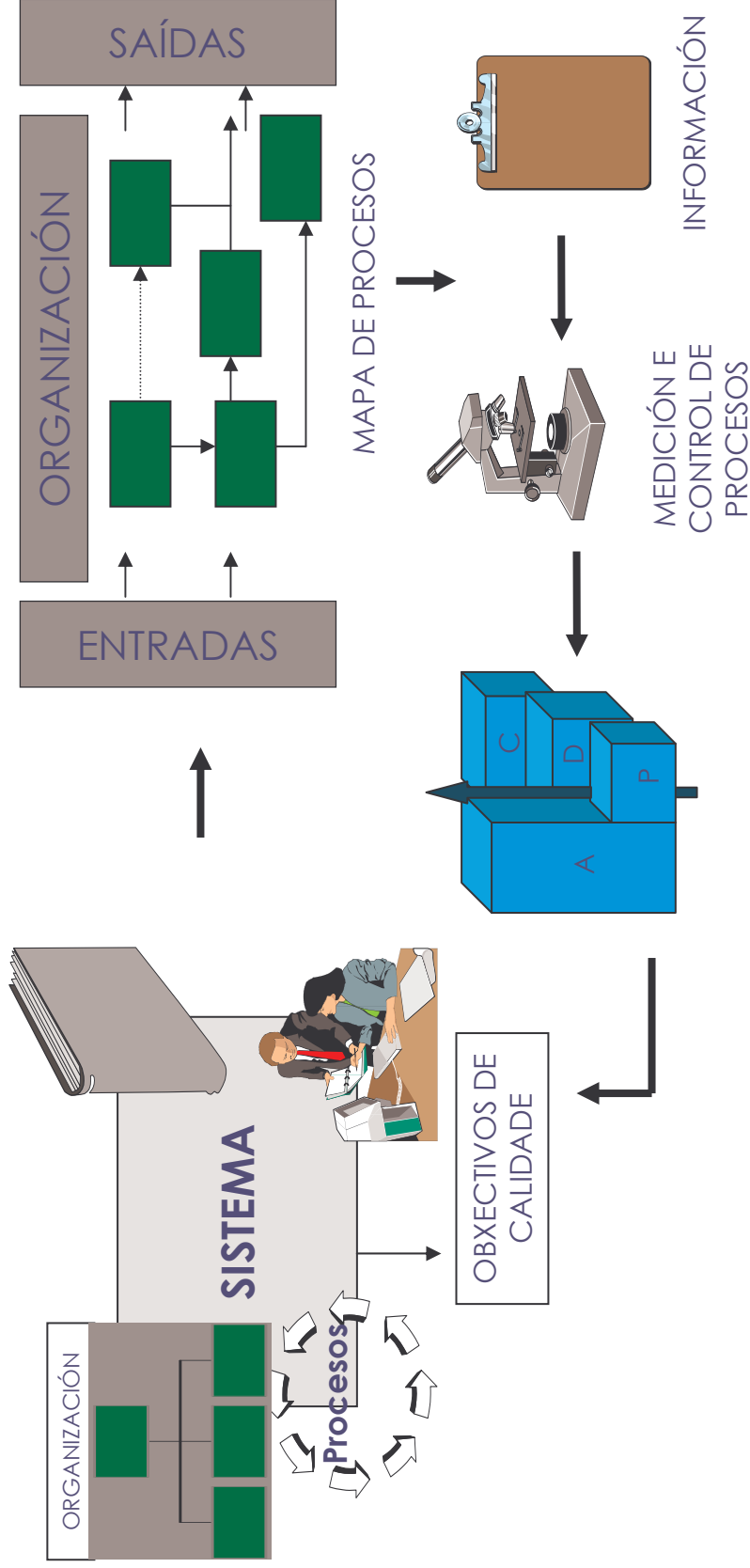
Estrutura da Norma ISO 9001



- **Sección 1: Obxecto e Campo de Aplicación**
- **Sección 2: Normas para a Consulta**
- **Sección 3: Termos e Definicións**
- **Sección 4: Sistema de Xestión da Calidade**
- **Sección 5: Responsabilidades da Dirección**
- **Sección 6: Xestión dos Recursos**
- **Sección 7: Realización do Produto**
- **Sección 8: Medicións, Análise e Mellora**

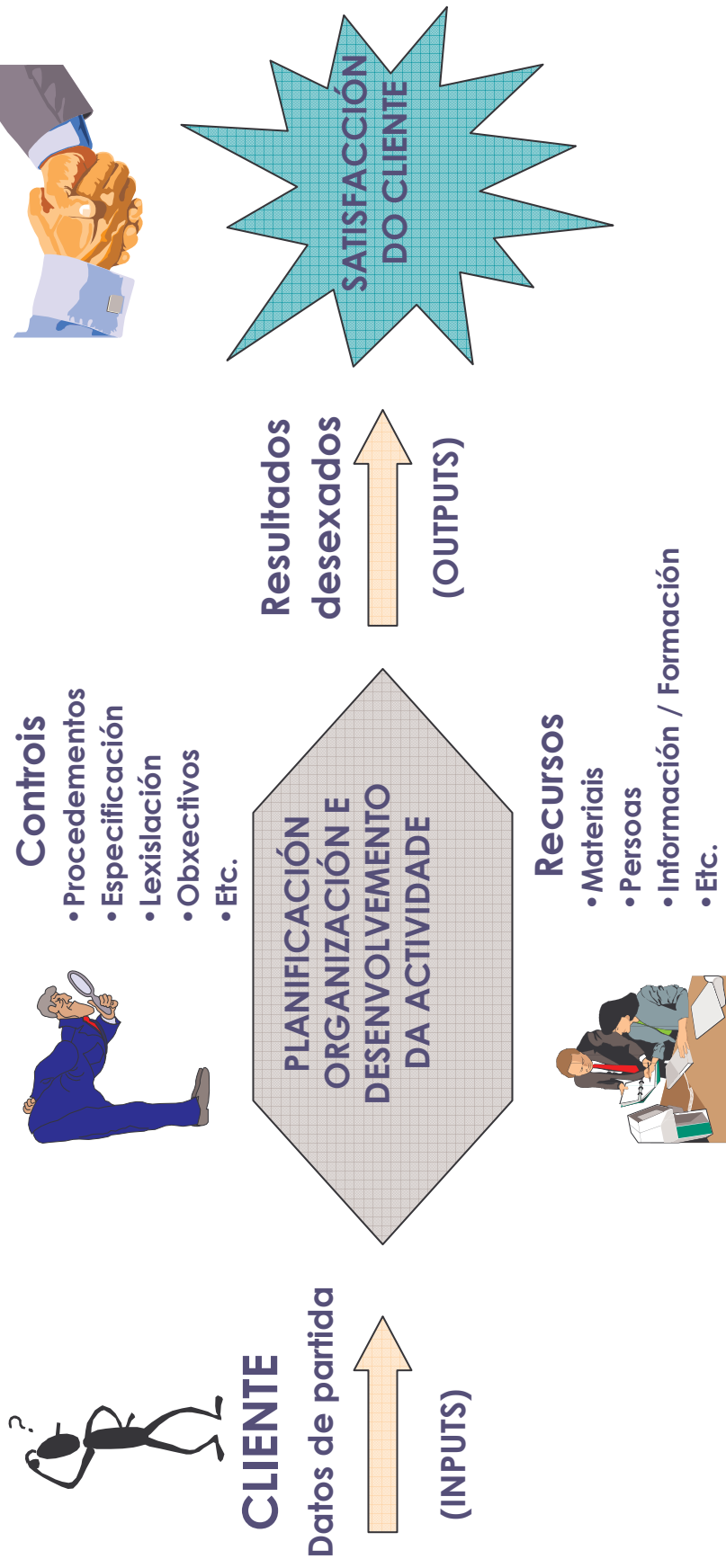
ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade

• 4.1. Requisitos Xerais:



ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade

• MODELO BÁSICO DE PROCESO:

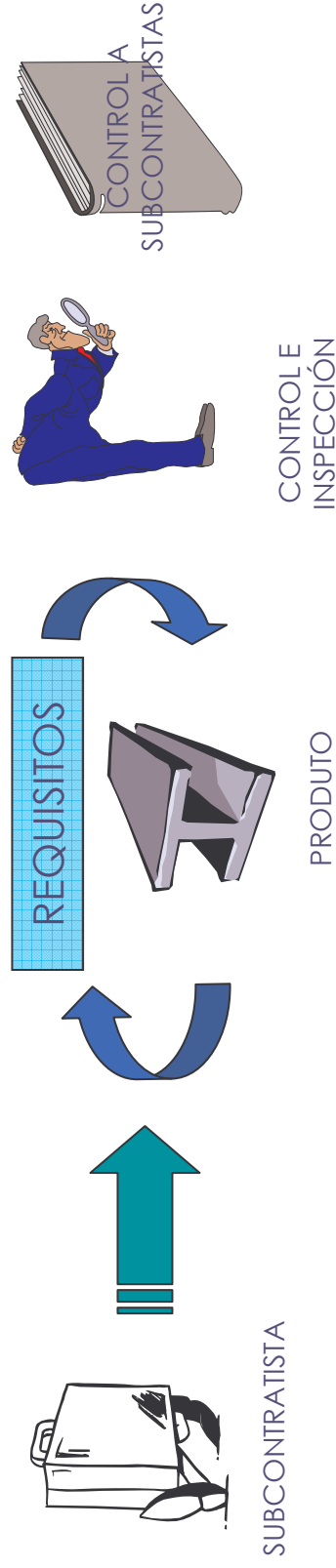


ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade



- **4.1. Requisitos Xerais (continuación):**

CONTROL DOS PROCESOS SUBCONTRATADOS



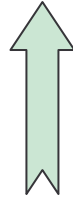
Nos casos en que a organización opte por contratar externamente calquera proceso que afecte á conformidade do servizo cos requisitos, a organización debe asegurarse de controlar tales procesos. O control sobre os devanditos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro do sistema de xestión da calidade.

ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade

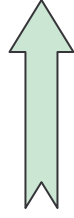
- **4.2. REQUISITOS DA DOCUMENTACIÓN:**

- 4.2.1. Xeneralidades:

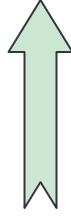
Manual de Calidade



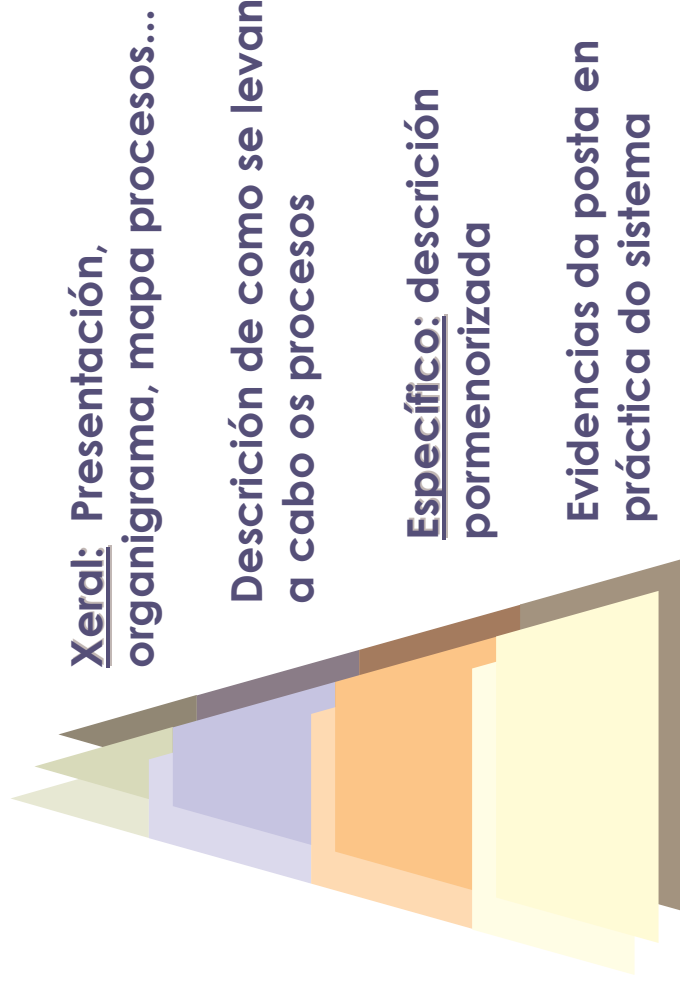
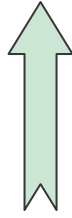
Procedementos



Instrucións/Protocolos



Rexistros

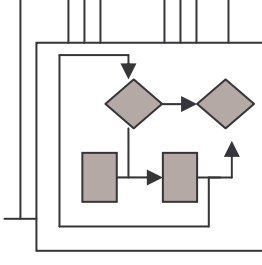
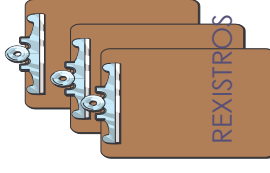
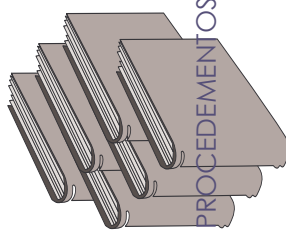
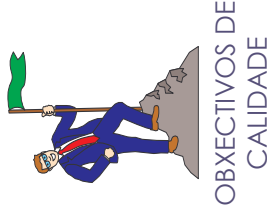
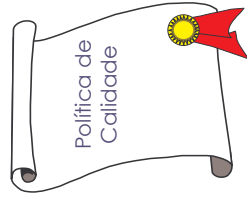


ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade



UN RACIONAL SISTEMA DOCUMENTADO

INCLUIRÍA:



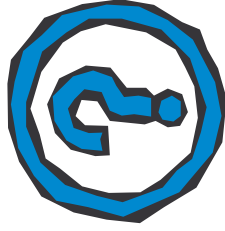
DOCUMENTOS DE TRABAJO

- ✓ **Política de Calidade e Obxectivos.**
- ✓ **Manual de Calidade.**
- ✓ **Seis procedementos documentados.**
- ✓ **Rexistros de calidade requiridos pola Norma.**
- ✓ **Outros documentos requiridos pola organización para asegurar unha efectiva planificación, operación e control dos seus procesos.**

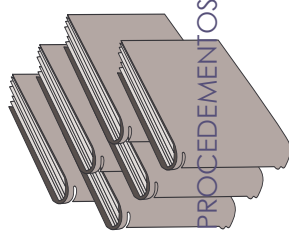
ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade



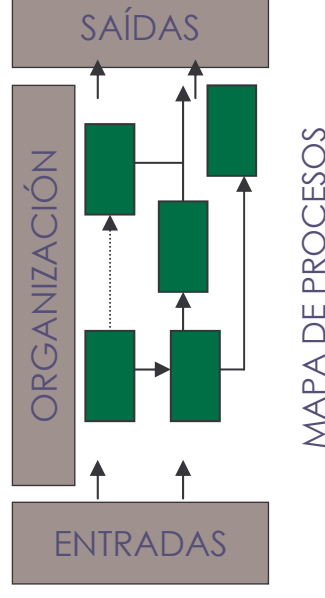
- **MANUAL DE CALIDADE:** Debe incluír:



EXCLUSIÓN E XUSTIFICACIÓN



PROCEDIMENTOS

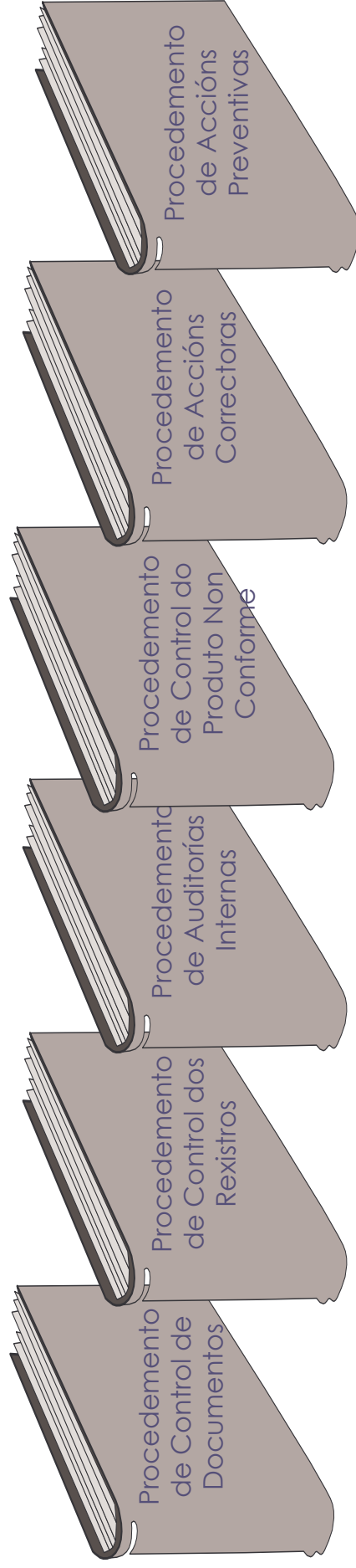


- Descrición do alcance, incluíndo os detalles e a xustificación de calquera exclusión.
- Procedementos documentados ou referencia aos mesmos*.
- Descrición da interacción entre os procesos do sistema de xestión da calidade.

ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade



- **PROCEDIMENTOS OBRIGATORIAMENTE DOCUMENTADOS:**

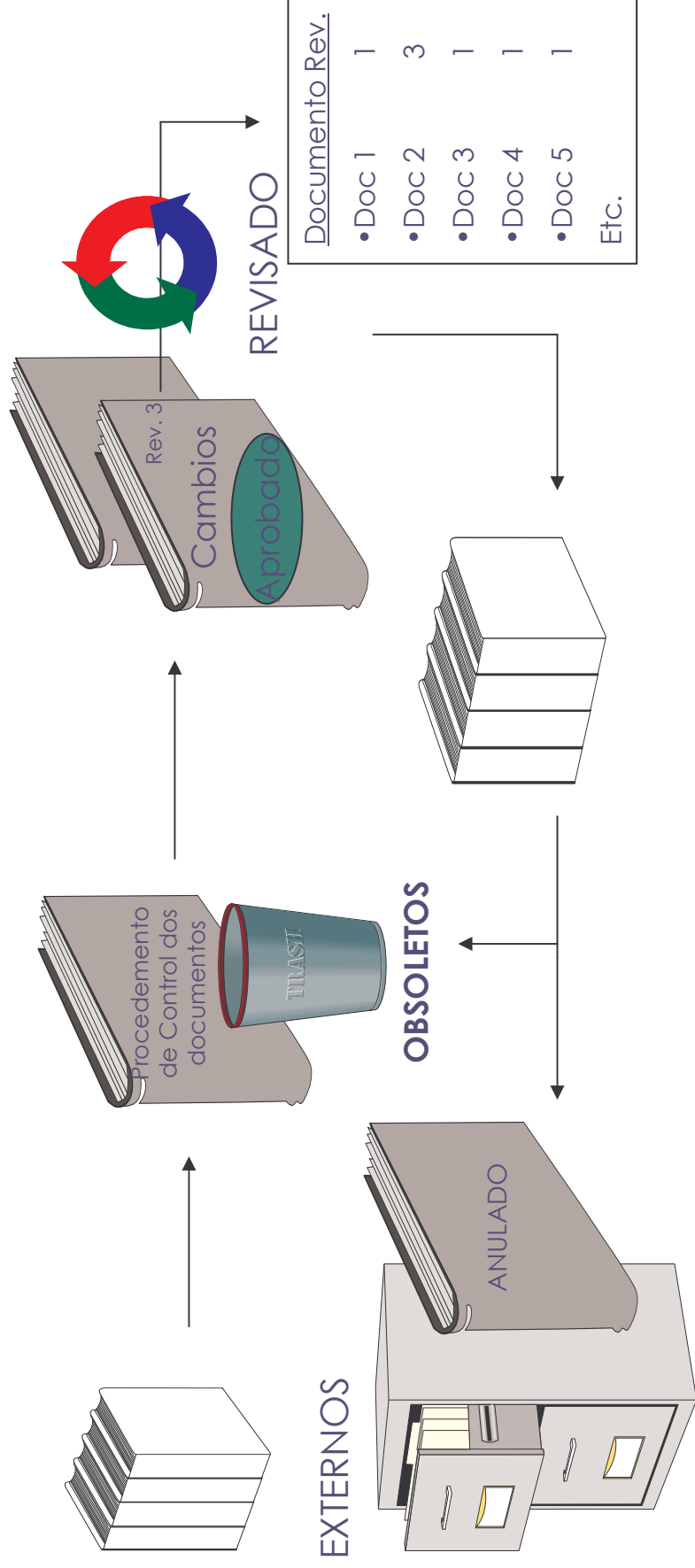


MANDATORIOS

ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade



- Procedemento “Control dos documentos”

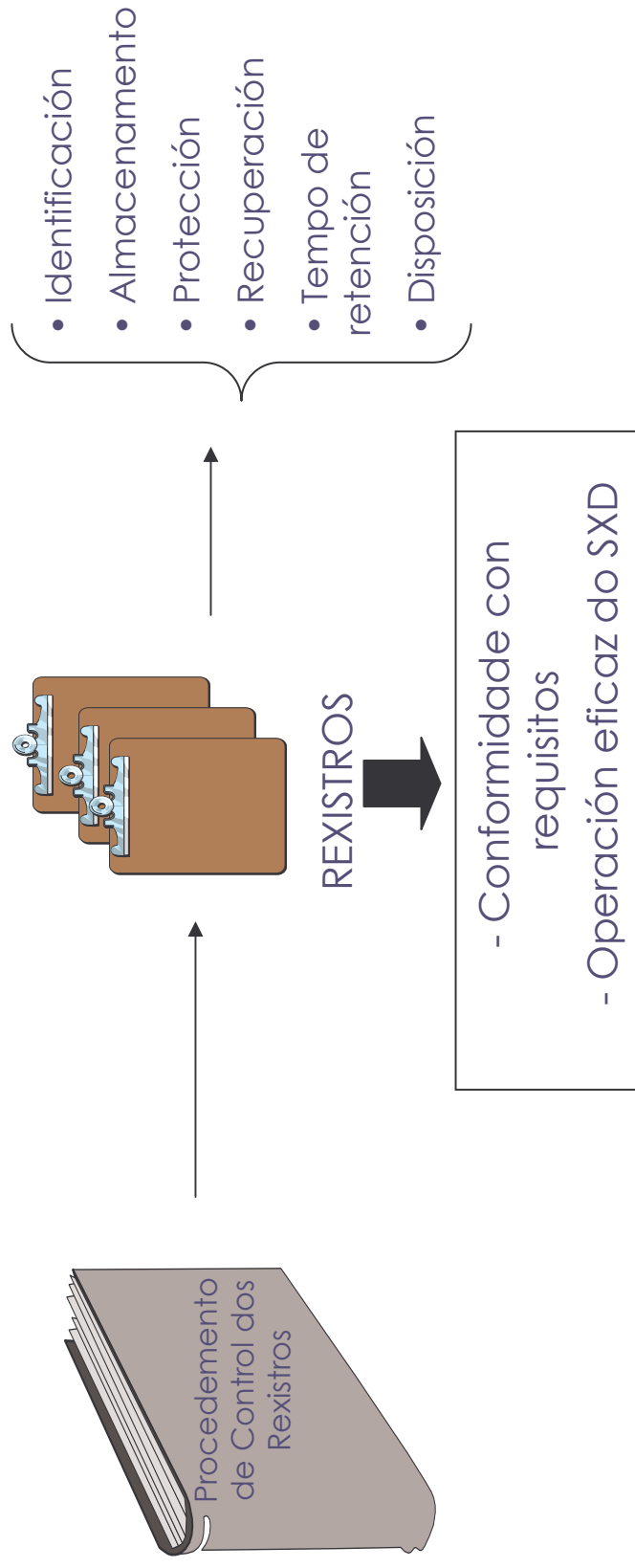


ISO 9001: Sistema de Xestión da Calidade



- Procedemento “Control dos rexistros”

¿QUE REXISTROS ALMACENAR, RESPONSABLE, TEMPO?



ISO 9001: Responsabilidade da Dirección



- 5.1. Compromiso da Dirección
- 5.2. Enfoque ao cliente
- 5.3. Política da Calidade
- 5.4. Planificación:
 - 5.4.1. OBXECTIVOS DE CALIDADE:
 - 5.4.2. PLANIFICACIÓN DE XESTIÓN DA CALIDADE
- 5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicación
- 5.6. Revisión pola Dirección
 - » Procedemento “Comunicación”
 - » Procedemento “Revisión por Dirección”
 - » POLÍTICA DE CALIDADE e OBXECTIVOS DE MELLORA



EXERCICIO 2

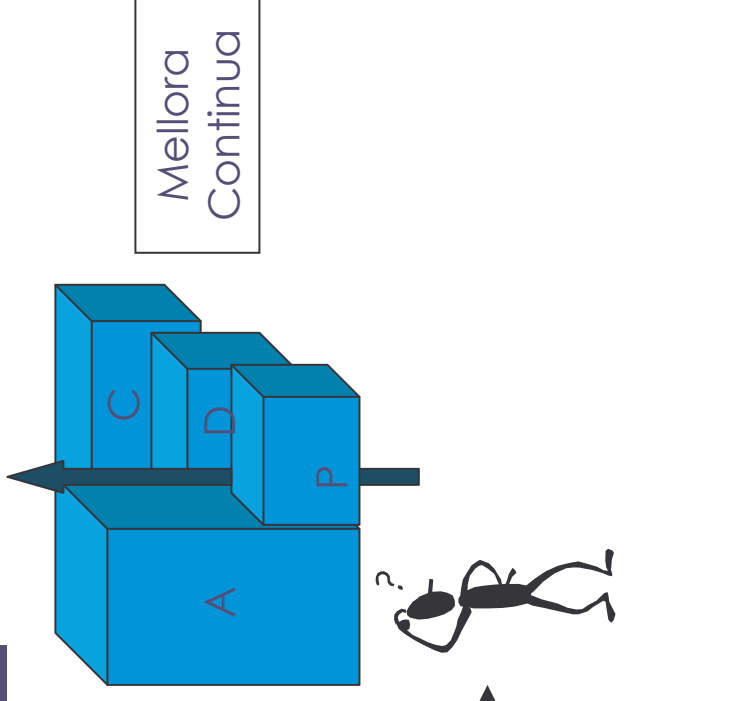
REDACCIÓN OBJECTIVOS DE MELLORA

ISO 9001: Xestión de Recursos

- **6.1. Provisión de recursos:**

A organización debe:

Implementar
e manter un
SXC

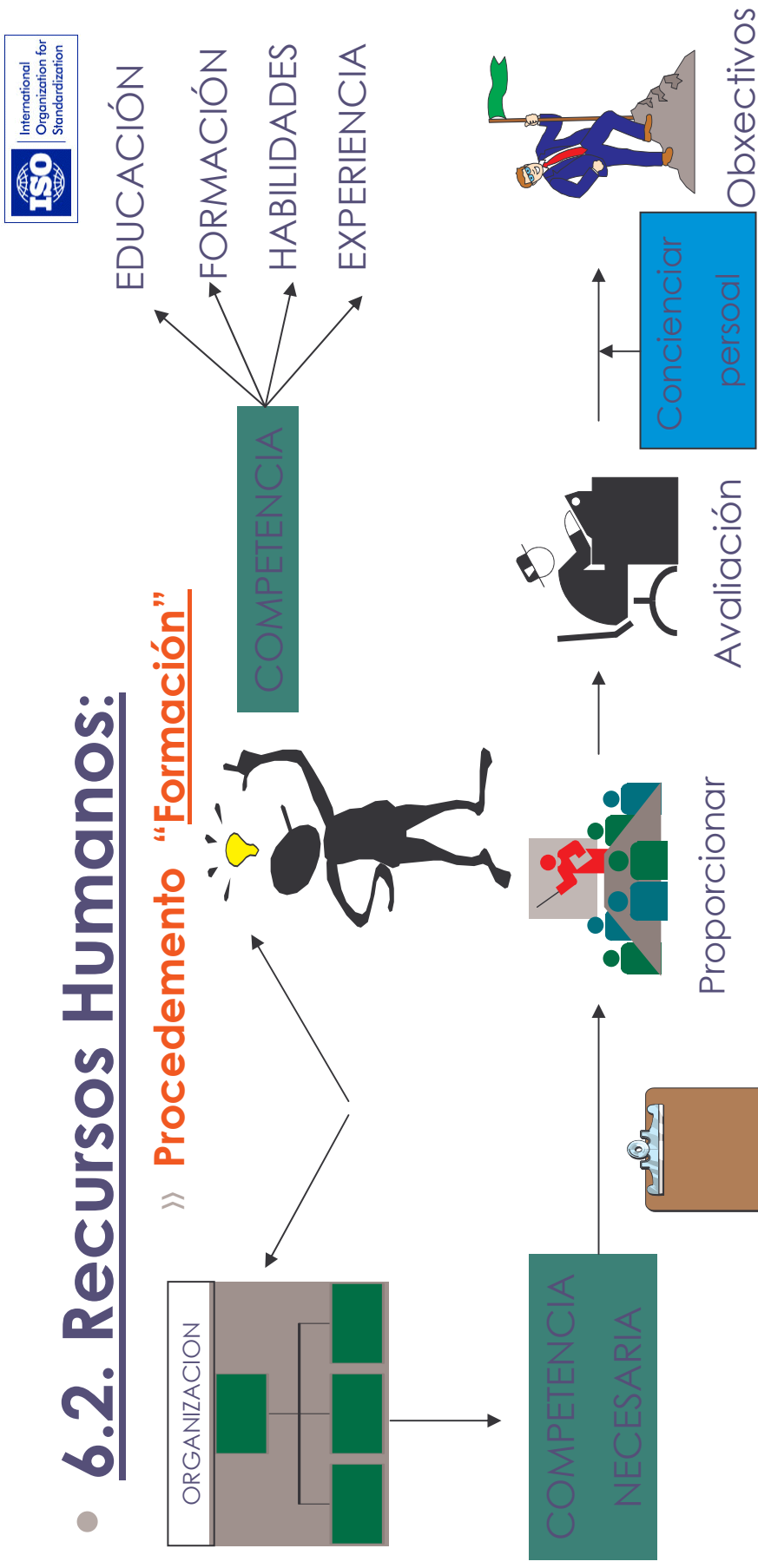


IDENTIFICAR QUE RECURSOS SON NECESARIOS

ISO 9001: Xestión de Recursos

6.2. Recursos Humanos:

>> Procedemento "Formación"



ISO 9001: Xestión de Recursos

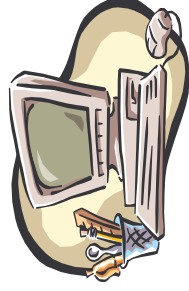
- **6.3. Infraestructura:**

DETERMINAR
PROPORCIONAR
MANTER

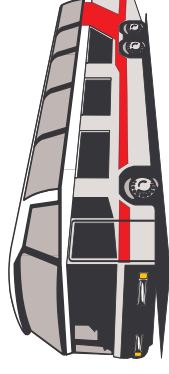
» **Procedementos “Mantemento” e “Limpeza”**



Edificios



Equipos para procesos



Servizos de Apoio



- **6.4. Ambiente de Trabajo:**

DETERMINAR
XESTIONAR



Espazo suficiente
Iluminación...

ISO 9001: Prestación do Servizo

- 7.1. Planificación da prestación do servizo
- 7.2. Procesos relacionados co cliente:
 - Determinación dos requisitos relacionados co servizo
 - Revisión dos requisitos relacionados co servizo
 - Comunicación co cliente
- 7.3. Deseño e desenvolvemento

PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS E PROPIOS DE CADA ORGANIZACIÓN (Planificación do servizo, Atención ao cliente, Xestión de facturación, etc.)



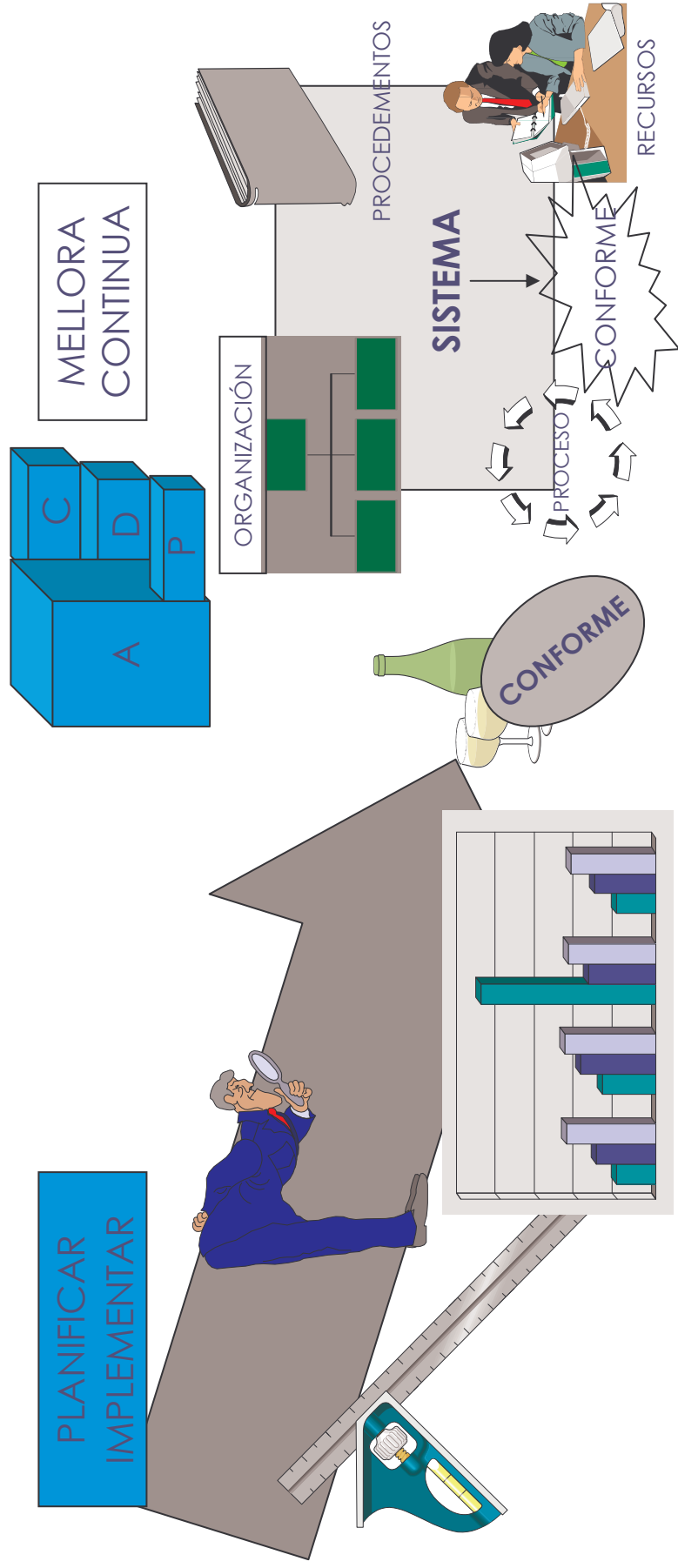
ISO 9001: Prestación do Servizo

- **7.4. Compras**
 - Proceso de compras
 - Información da compra
 - Verificación dos produtos comprados
- **7.5. Prestación do servizo**
 - Control da prestación do servizo
 - Validación da prestación do servizo
 - Identificación e trazabilidade
 - Propiedade do cliente
 - Preservación de produtos
- **7.6. Control de dispositivos de seguime
medición**



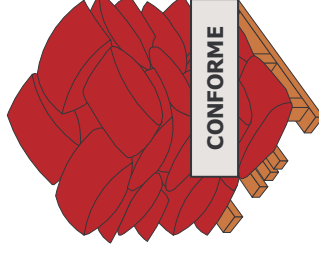
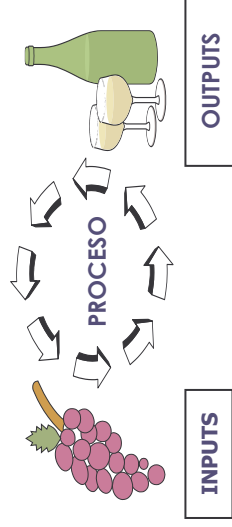
ISO 9001: Seguimiento e Medición

- 8.1. Xeneralidades:



ISO 9001: Seguimiento e Medición

• 8.2. Seguimiento e Medición:



- **8.2.1. SATISFACCIÓN DO CLIENTE:** Nivel de cumprimento dos requisitos aplicables por parte da organización. **Procedemento “Satisfacción do cliente”**.
- **8.2.2. AUDITORÍA INTERNA:** Nivel de implantación do SXC e se é conforme coas disposicións planificadas (Plan de Auditorías). **Procedemento “Auditoría Interna”**.
- **8.2.3. PROCESOS:** Capacidade dos procesos do SXC para alcanzar os resultados planificados.
- **8.2.4. PRODUTO:** Nivel de conformidade do produto, indicando a/s persoa/s que autoriza/n a liberación do produto.

ISO 9001: Seguimiento e Medición



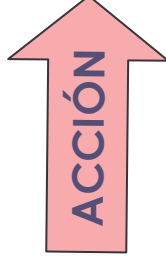
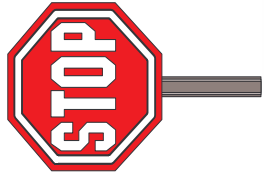
• 8.3. Control de Non Conformes:

» Procedemento "Non Conformidades"

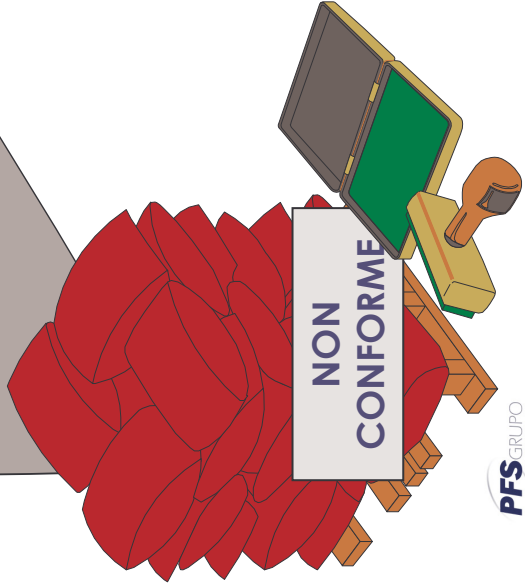
Asegurar que se identifica e controla prever uso ou entrega non intencional

REQUISITOS	
Atributo	Mín. Máx.
-Color	20
-Pureza	98 %
-Contenido x	3 ppm
-Prazo de entrega	días

ELIMINAR NON CONFORMIDADE DETECTADA



- Reprocesados
- Reclasificados
- Rexeitamentos
- Aceptados (previa concesión)





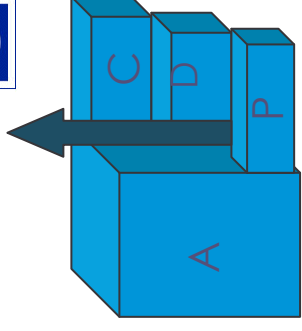
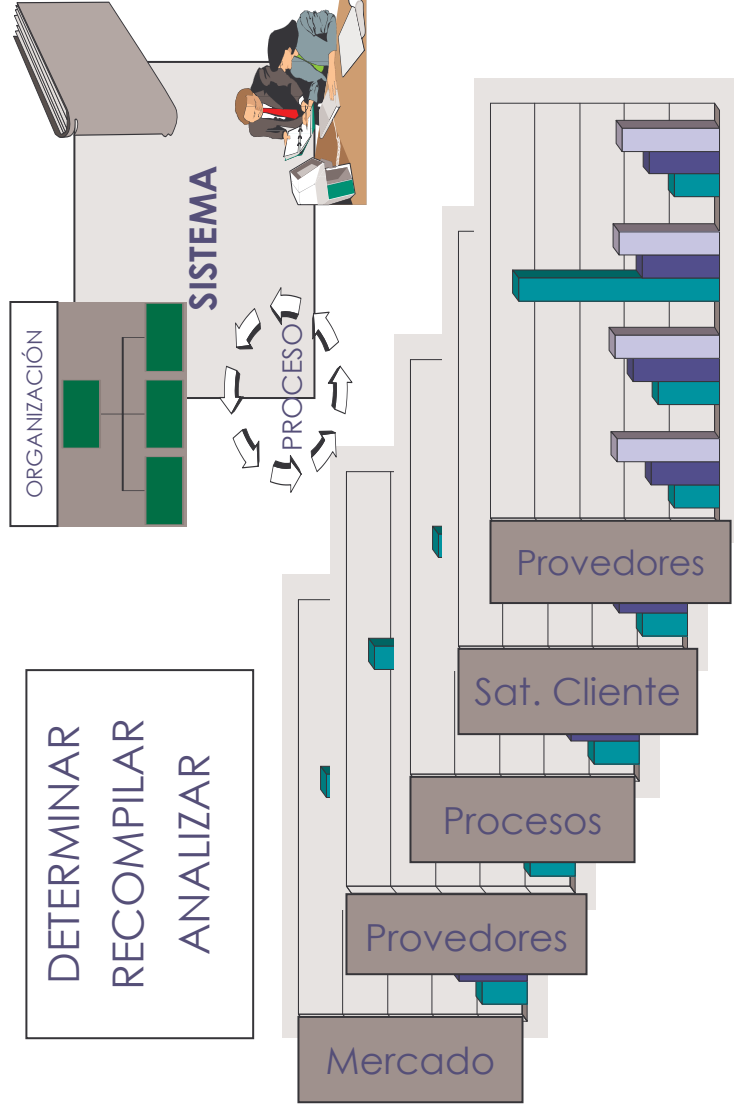
EXERCICIO 3

CASO PRÁCTICO

REGISTRO DE NON CONFORMIDADES

ISO 9001: Seguimiento e Medición

8.4. Análise de Datos:



MELLORA CONTINUA

INFORMACIÓN SOBRE:

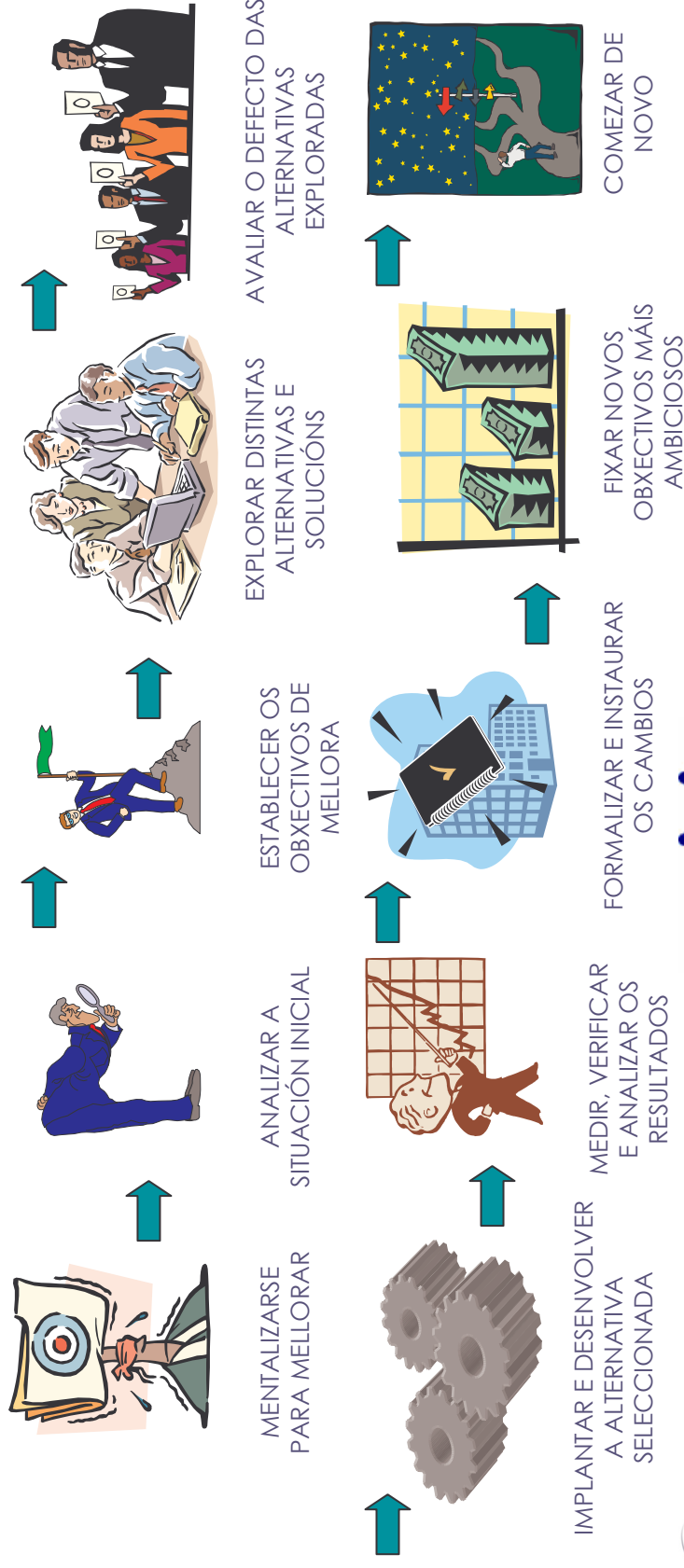
- Satisfacción do cliente
- Conformidade requisitos produto
- Características e tendencias de procesos e produtos incluíndo oportunidade de Accions Preventivas
- Provedores

ISO 9001: Seguimento e Medición



• 8.5. Mellora:

– 8.5.1. Mellora Continua: 10 PASOS FUNDAMENTAIS

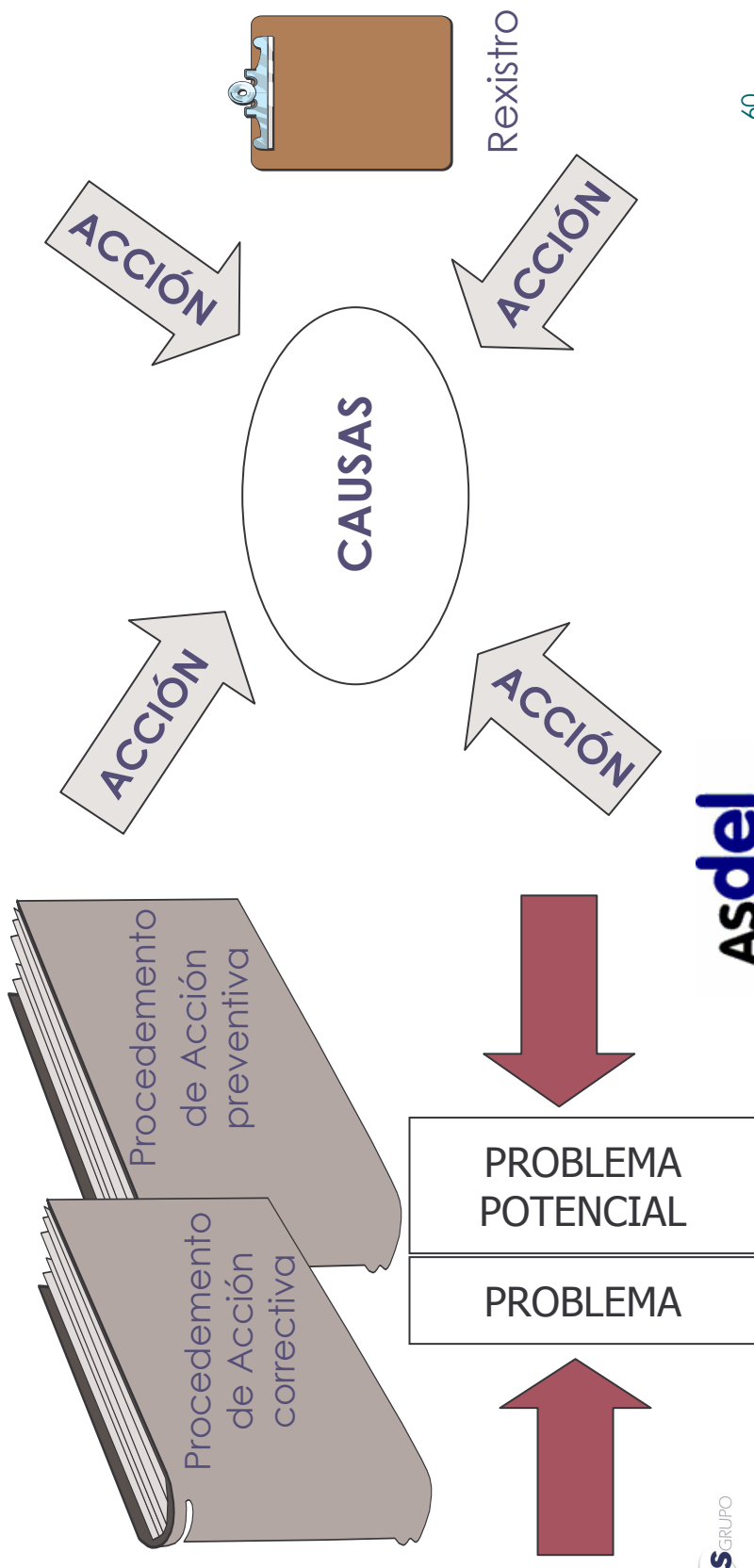


ISO 9001: Seguimiento e Medición



- **8.5. Mellora:** **Procedimiento “Acción Correctiva/Preventiva”**

- 8.5.2 e 8.5.3. Acci3ns Correctivas e Preventivas:





4. PLANIFICACIÓN ANUAL DO SISTEMA DE XESTIÓN

SISTEMAS DE XESTIÓN DE CALIDADE

PLANIFICACIÓN ANUAL



Planificación do Sistema: Inicio de ano natural

- **TAREFAS AO INICIO DO ANO:**
 - Revisar o cumprimento dos Plans do ano pechado.
 - Recomendase realizar unha Reunión de Revisión por Dirección a comezo de ano.
 - Establecer para o ano en curso:
 - » Plan de Formación
 - » Plan de Auditorías
 - » Plan de Obxectivos
 - » **INDICADORES e revisión de valores aceptables**



EXERCICIO 4

CASO PRÁCTICO

DEFINICIÓN DE INDICADORES



Planificación do Sistema: Auditorías

- **TAREFAS PREVIAS A AUDITORÍAS (Interna e Externa):**
 - Planificar a Auditoría Interna aproximadamente un mes antes da Auditoría de Certificación
 - Revisar e actualizar todos os rexistros (especial atención aos relativos ao control de documentos)
 - Verificar o peche de Non Conformidades
 - Verificar o peche de Accións Correctivas/Preventivas
 - REVISAR AS OBSERVACIÓNS DO INFORME DE AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN DO ANO ANTERIOR (fonte de NC no ano seguinte se non se corruxiron)

Planificación do Sistema: PAC de Auditoría

- **ELABORACIÓN DO PLAN DE ACCIÓNS CORRECTIVAS (tras Auditoría Interna e Externa):**
 - Indagar e desagregar as causas da NC (incluso en subapartados)
 - **PROPOÑER A ACCIÓN, ORIENTADA CLARAMENTE Á CAUSA**
 - **Redacción sinxela e clara, preferiblemente en apartados**

Exemplo: Se a causa é falta de formación do persoal, a acción debe ser dar formación; se a causa é que non temos un rexistro para control de caducidades de caixas de primeiros auxilios, a acción será crealo.



EXERCICIO 5

CASO PRÁCTICO

REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS

Planificación do Sistema: Reunión Revisión por Dirección

- Polo menos **ANUALMENTE**, desexable semestral ou trimestral.
- **TEMAS A ANALIZAR :**
 - Resultados de Auditorías
 - Enquisas, suxestións, reclamacións de clientes
 - Indicadores
 - NC, AC e AP
 - Seguimento de accións de revisións por dirección previas
 - Cambios que puidesen afectar ao sistema de xestión
 - Recomendacións de mellora
- **RESULTADOS :**
 - Mellora da eficacia do sistema e do seus procesos
 - Mellora do servizo en relación cos requisitos do cliente
 - Necesidades de recursos

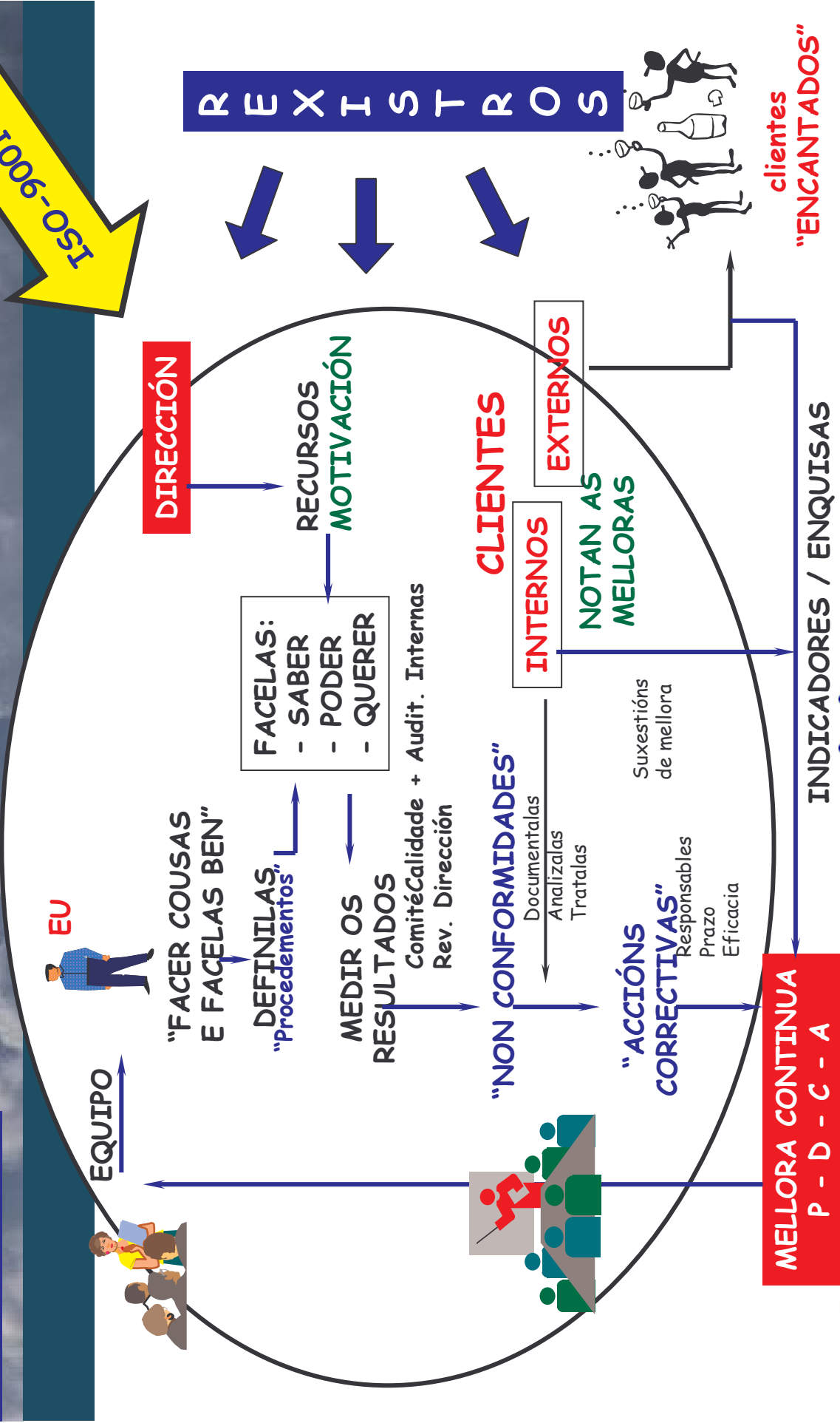


EXERCICIO 6

PLANIFICACIÓN SATISFACCIÓN DE CLIENTES

SISTEMA DE CALIDADE

ISO-9001:00





5. SATISFACCIÓN DO PERSOAL

SATISFACCIÓN DO PERSOAL MOTIVACIÓN E RECOÑECEMENTO



As teorías da Motivación: Introducción (Meeer)

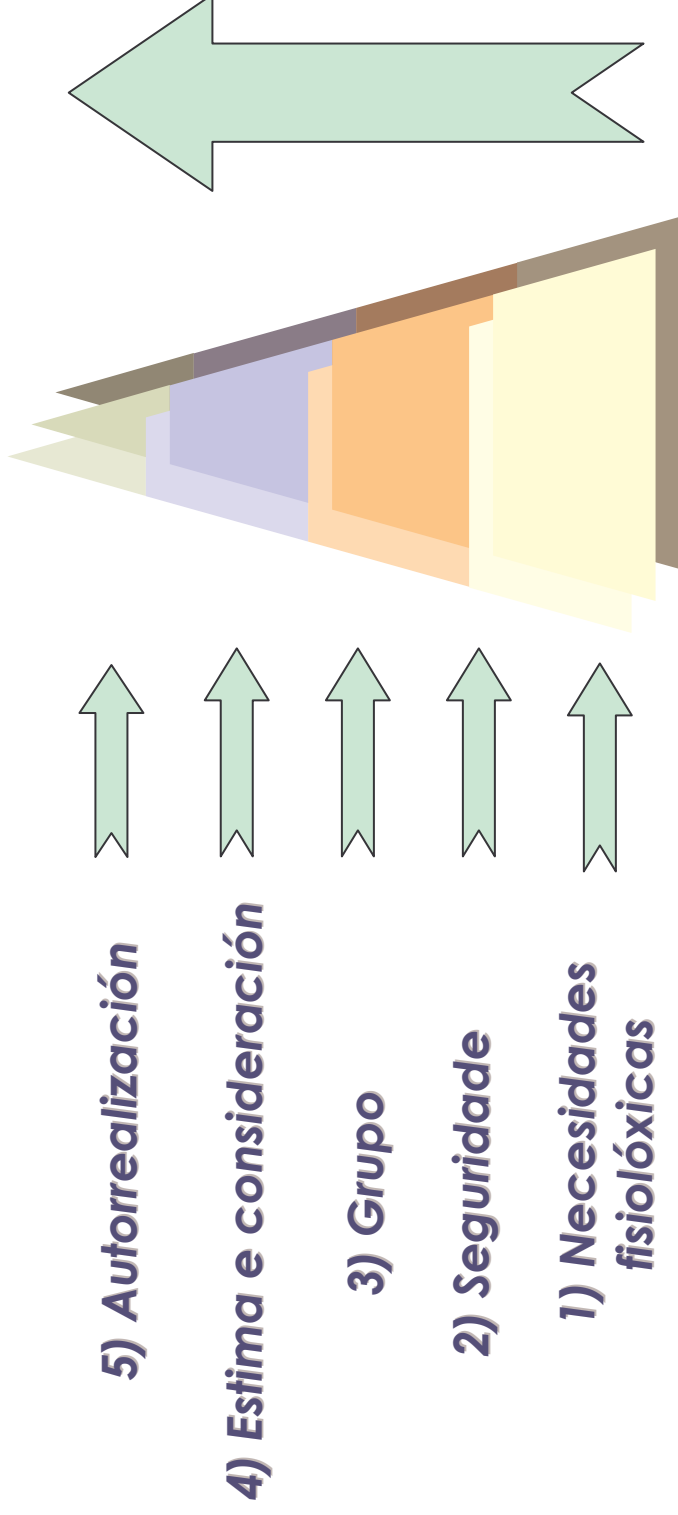
- Meeer considera que hai tres tipos esenciais de **MOTIVACIÓN**:
 - O **TEMOR**: É negativa, aínda que empuxa ao home dependendo da gravidade da ameaza.
 - O **INCENTIVO**: É un premio tanxible ou intanxible concedido a consecuencia dunha acción. É positivo e atrae á persona cara ao traballo.
 - A **AUTOMOTIVACIÓN**: Baséase en obxectivos persoais non fixados polos demais e ten que ver co sentido do deber e os valores éticos.

As teorías da Motivación : E. Maeo

- Seleccionáronse dous grupos de traballadores aos que se puxo baixo contornos de baixa e alta luminosidade para ver os efectos sobre a produtividade, pero obtivéronse conclusións non esperadas.
- Os traballadores manifestaron que os seus incrementos de produtividade se debían a que a zona de experimentación era agradable e a que había moi pouco control por parte dos xefes. É dicir, unha maior sensación de liberdade e un sentimento individual de importancia.
- **AS ENSINANZAS PARA A CALIDADE FORON:**
 - *A atención sobre a persoa pode afectar á moral do seu traballo.*
 - *Os grupos informais poden exercer unha influencia beneficiosa sobre os seus compoñentes.*

As teorías da Motivación : A. Maslow

- “As necesidades básicas dunha persoa son as mesmas para todos os seres humanos e son basicamente 5, que conforman a **PIRÁMIDE DE MASLOW.**”



As teorías da Motivación : A. Maslow

- 1) **NECESIDADES FISIOLÓXICAS:** Son as máis primarias, como comida, sono, bebida, temperatura... e ao satisfacérense emerxen outras como o *instinto sexual* e os *deseños sensoriais de gusto, olfacto e tacto*.
- 2) **NECESIDADES DE SEGURIDADE:** O home busca sentirse estable e protexido; busca asegurar o futuro, e por iso se adhire a ideas relixiosas que lle dean unhas crenzas firmes sobre o mundo.
- 3) **NECESIDADES SOCIAIS OU DE RELACIÓN:** É a aceptación do grupo, o afecto e a confianza mutua. Búscase na vida privada e no medio laboral. O asociacionismo.

As teorías da Motivación : A. Maslow

- 4) **NECESIDADES DE ESTIMA E CONSIDERACIÓN:** Se a persoa se valora desenvolve sentimentos de confianza, importancia, capacidade e suficiencia. Séntese útil e valiosa dentro e fóra da empresa. Hai 2 partes: o desexo de sentir a propia valía e o de que a reconñezan os demais. Todo o mundo necesita respecto, confianza e admiración.
- 5) **NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:** É a necesidade de desenvolver as propias capacidades persoais. Dalgunha forma estas necesidades implican unha actividade, mentres que as anteriores buscan eliminar unha carencia.

As necesidades de Recoñecemento: Avaliación

- É recomendable establecer sistemas de **AVALIACIÓN DO DESEMPEÑO DAS PERSOAS**.
- **A AVALIACIÓN** baséase nunha comparación cuns estándares obxectivos e apreciacións subxectivas do que avalía (p. ex. sobre iniciativa, autonomía ou cooperación).
- **BÚSCASE UN OBXECTIVO TRIPLIO:**
 - Darlle a coñecer ao traballador o concepto que se ten del, alentando comportamentos positivos e corrixindo os negativos.
 - Proporcionar información para as promocións.
 - Analizar **necesidades de formación**.



As necesidades de Reconecemento: Avaliación

- **Nunha avaliación débese evitar:**
 - O amiguismo; o sumiso pero mediocre vese mellor.
 - Os prexuízos.
 - O efecto halo, que é a influencia positiva ou negativa que pode ter un incidente sobre o avaliador.

As necesidades de Recoñecemento: Premios e Indicadores

- Os premios poden ser **MONETARIOS** ou **SOCIAIS**.
- Exemplos de PREMIOS SOCIAIS:
 - Recoñecemento de méritos
 - Participación en seminarios
 - Mención en carteis ou revistas internas
 - Viaxes a outras empresas do grupo
 - Unha cea ou unha fin de semana coa túa parella
 - Entradas para o fútbol
- Exemplos de INDICADORES DE SATISFACCIÓN DO PERSOAL:
 - Absentismo
 - Impuntualidade
 - Nivel de rotación
 - Retraballos
 - Desperdicios
 - Atrazo en entregas
 - Suxestións
 - Conflictividade laboral



6. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EN CALIDADE

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN CONCEPTOS E PAUTAS DE ACTUACIÓN

As Técnicas de Comunicación en Calidade

- **Cando un Resp. Calidade prepara unha reunión ou encontro con outras áreas da organización, inevitablemente tende a preparar os seus argumentos, porque do que se trata é de “persuadir, convencer, meter na cabeza dos demais que sen a Calidade non imos a ningures” .**
- **Pero se analizamos minimamente o proceso de comunicación, teremos que aceptar que:**
 - **Antes de falar é conveniente ESCOITAR**
 - **E que, para que nos falen, antes HAI QUE “CAER BEN”**
- **Por iso é conveniente coidar os primeiros momentos de calquera reunión, entrevista ou presentación.**



A Comprensión e a escoita activa

- **Preparación mental:**
 - Diferentes actitudes segundo perfil psico-social da persoa.
 - O meu estado de ánimo, optimismo persoal e boa vontade favorecerán o clima da relación.
 - Os primeiros dez segundos: a primeira impresión predispón o resto do encontro: “fenómeno de halo”.
- **A mirada:**
 - Debe inspirar simpatía.
 - Non pode finxir.
 - Mirar ao interlocutor e lograr que nos mire.



A Comprensión e a escoita activa

- **O sorriso:**
 - Sinal de relaxación física
 - É contaxioso
 - Desarma ao interlocutor
 - Finxido, é unha carantoña
- **As palabras:**
 - Evitar as palabras negativas, dubitativas, baleiras, agresivas
 - Usar a linguaxe apropiada, precisa, expresiva
 - Coidar o ton de voz.

A Comprensión e a escoita activa

- A ESCOITA ACTIVA
 - ¿Por que?
 - ¿Por que unhas persoas me caen mellor ca outras?
 - ¿Por que non estamos sempre do mesmo talante?
 - ¿Por que unhas ocasións san máis favorables ca outras?

Os rectángulos do comportamento

CASE TODO É ACEPTABLE
Algo non é aceptable

Algo é aceptable
CASE TODO É INACEPTABLE



A Comprensión e a escoita activa

- Dificultade na relación
 - É consecuencia das diferenzas interpersoais.
 - Poden enriquecer as relacións: Grupos de Progreso ou Círculos de Calidade.
 - Favorece o desenvolvemento persoal.
 - Xorde do enfrentamento de necesidades entre persoas. O seu equilibrio chámase **Equidade**.
 - O camiño para reducir a problemática é:
 - A mutua aceptación.
 - A verdadeira comunicación.



A Comprensión e a Escucha activa

- Cando o outro ten problemas, ¿como rebaixar a emotividade?
 - Con silencio respectuoso e comprensivo
 - Non opoñendo barreiras inoportunas nin incitacións á emotividade do outro
 - Cooa escucha activa



A Comprensión e a escoita activa

- ¿En que consiste a **escoita activa**?
- É recoñecer e reflectir o sentimento do outro para que se sinta comprendido en toda a dimensión do seu problema.
- Cando a persoa se sente comprendida, desafógase e rebaixa a tensión. Coñeceremos así a verdadeira causa da tensión e o outro comeza a razoar con lóxica.



A Comprensión e a Escoita activa

- Disposición previa para a escoita activa
 - Ter tempo
 - Desexar axudar
 - Desexar escoitar
 - Aceptar tanto os pensamentos positivos coma os negativos, sen axuizar
 - Saber que os sentimentos son cambiantes e pasaxeiros
 - Confiar na capacidade do outro para descubrir a solución dos seus problemas
 - Aceptar o outro como é



A Comprensión e a escoita activa

- Barreiras á comunicación:
 - Mandar, impoñer solucións
 - Advertir, ameazar
 - Sermonar, moralizar, dar argumentos lóxicos
 - Xulgar, censurar
 - Ridiculizar, avergonzar
 - Preguntar, analizar
 - Facer bromas, distraer
 - Consecuencias:
 - O outro deixa de falar
 - Ponse á defensiva
 - Discute e contraataca
 - Séntense culpable ou non entendido



EXERCICIO 7

CASO PRÁCTICO

TEST DE TEMPO LIMITADO



A Persuasión e a Aertividade

- Ante as situacións de conflito, a nosa reacción pode ser:
 - Pasiva
 - Agresiva
 - Aertiva
- Os demais intentan manipularnos facendo que nos sintamos:
 - Culpables
 - Ignorantes
 - Ansiosos



A Persuasión e a Asertividade

- A **asertividade** sitúanos na obxectividade e fainos capaces de:
 - Aceptar os propios erros e defectos
 - Valorar os nosos acertos e calidades



A Persuasión e a Aertividade

- **Ser agresivo** significa:
 - Manipular ás persoas
 - Levar a súa diante a expensas dos demais
 - Cerciorarse de ser o gañador sen ter consideración polos demais



A Persuasión e a Aertividade

- Ser **pasivo** significa:
 - Soportar
 - Reprimirse
 - Ser unha vítima
 - Non actuar ante unha situación difícil e despois ter que lamentarse

- **Ser asertivo** significa:
 - Ser capaz de controlar situacións difíciles
 - Dicotir a palabra oportuna, do modo oportuno no momento oportuno
 - Sentirse satisfeito co resultado



A Persuasión e a Aertividade: COMO SER ASERTIVO

- PASO I: Demostre que escoita e atende: “*entendo o teu problema*”
 - Obriga a centrarse de pleno na outra persoa



A Persuasión e a Aertividade: COMO SER ASERTIVO

– **PASO II:** Diga o que vostede
pensa e opina: *Non obstante,
eu opino...*

Permite expresar os seus
sentimentos e pensamentos sen
insistir nin pedir desculpas



A Persuasión e a Aertividade: COMO SER ASERTIVO

–PASO III: Diga o que vostede
quere que suceda: *E polo tanto
quero que suceda*

É esencial para poder indicar de
forma clara e directa que
resultado desexa, sen vacilar nin
insistir

A Persuasión e a Asertividade: LINGUAXE CORPORAL

	Asertividade	Agresividade	Pasividade
Postura	Erguida, firme	Inclinada cara arriba	Encollida
Cabeza	Firme, non ríxida	Queixo cara arriba	Cabeza baixa
Ollos	Mirada directa sen esculcar e contacto visual normal	Mirada concentrada, esculcadora, a miúdo penetrante ou airada	Desviando a mirada, pouco contacto visual
Cara	Expresión acorde cas palabras	Firme/ Sen expresión	Riseira, aínda estando desgustado
Voz	Ben modulada, acorde co que se di	Alta/ Con énfase	Vacilante/ Baixa, palabras e frases encontradas
Brazos/ Mans	Relaxados/ Movéndose con facilidade	Controlados/ Xestos pronunciados e marcados/ apuntando, sinalando cos dedos	Con desánimo/ inmóbiles
Movementos/ Forma de andar	Paso medido, en consonancia coa situación	Lentos e pesados ou rápidos, deliberados, marcados	Lentos e vacilantes ou rápidos e bruscos

A Persuasión e a Aertividade: O ACORDO VIABLE

- Significa darlle a cada persoa un espazo de manobra suficiente para poder chegar a unha solución o máis conveniente posible para todas as partes.
- Implica a busca dunha terceira alternativa, que pode ser:
 - A súa solución
 - A miña solución
 - **A nosa solución**



A Persuasión e a Aertividade: O ACORDO VIABLE

- **A nosa solución:**
 - Nin gañas ti
 - Nin gaño eu
 - **Ambos gañamos**

A Persuasión e a Aertividade: O ACORDO VIABLE

- Para que ambos gañemos, a solución é o **acordo viable**, que supón:
 - # Previo acordo de chegar a un acordo
 - # Busca común de solucións
 - # Xuízo de opcións presentadas
 - # Selección das máis adaptadas
 - # Convencemento e aceptación mutua



A Confrontación e a Negociación

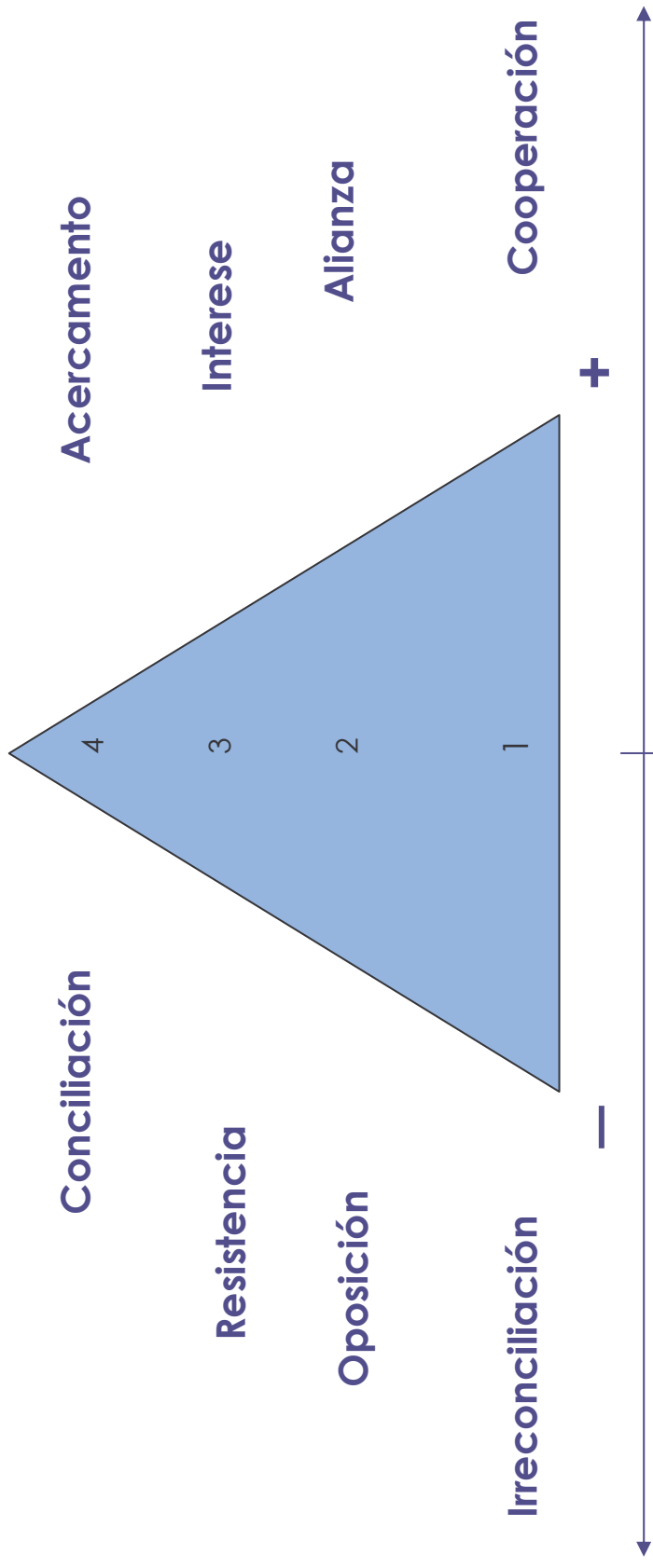
- **O xestor da calidade debe:**
 - **Definir con precisión o problema**
 - **Distinguir as causas dos síntomas**
 - **Orientar a solución de acordo cunhas regras**



A Confrontación e a Negociación: A TENSIÓN

Toda situación que impide o logro dun obxectivo ou a satisfacción dunha necesidade provoca **tensión.**

A Confrontación e a Negociación: A TENSIÓN





A Confrontación e a Negociación: O poder e a vontade de poder

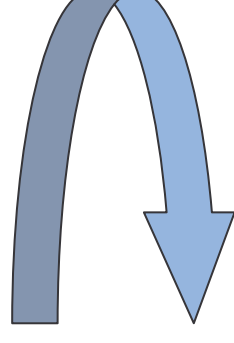
En todo proceso negociador hai dous compoñentes:

- Compoñente **cuantificable**: avalía o custo da ruptura e o custo do acordo.
- Compoñente de **vontade**: “Pode máis o que máis quere”

A Confrontación e a Negociación: A ESTRATEXIA

*“O que non sabe a onde vai,
acabará noutra parte”*

- Se pretendemos un fin concreto, estamos obrigados a definir as nosas expectativas e a desenvolver un plan para alcanzalas.



ESTRATEXIA

A. Preparación

1. Análise ou diagnóstico da situación:
 - Formular o problema con precisión
 - Enumerar todas as causas posibles
 - Selección das cuestións clave
 - Posibilidades de solución e limitacións

2. Estudo do opoñente:

- O seu estilo social
- Os seus obxectivos
- As súas motivacións

3. A miña posible oferta:

- Financiamento dos límites tolerables e desexados
- Liña de argumentación

B. Encontro

Os obxectivos desta fase son:

- Reducir a tensión interpersonal
- Declarar a intención negociadora
- Enunciar o problema
- Conseguir algún tipo de reacción

C. Investigación

Os obxectivos desta fase son:

- Descubrir os compoñentes realistas das propostas do adversario
- Buscar as alternativas posibles para a transacción
- Afondar no seu compoñente psicolóxico

D. Oferta

- Presentar o paquete de propostas
- Estudar as tensións en xogo
- Presentación condicionada de propostas para explorar as posturas do contrario
- Facer constar a propia necesidade con asertividade
- Saliéntar o beneficio que a nosa proposta supón para a outra parte

E. Apoios

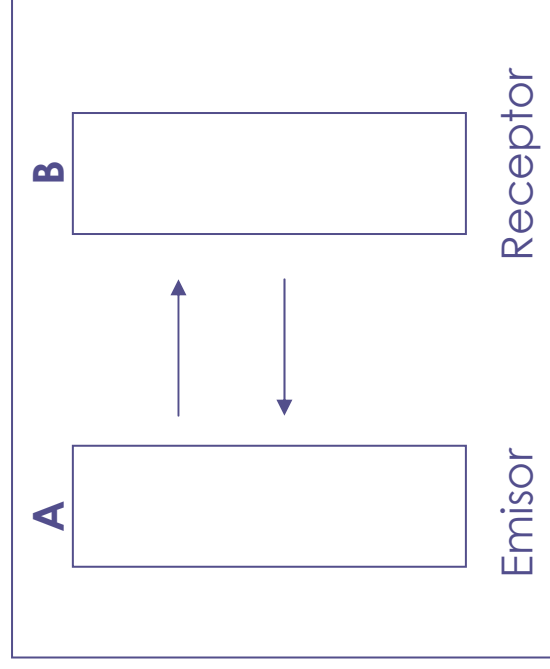
- Encaixar as obxeccións
- escoitar os sentimentos
- Non adoptar posturas defensivas
- Conseguir pequenos acordos sobre a marcha
- Aparcar os puntos que bloqueen o proceso
- Actuar con flexibilidade

F. Acordo: Debe darse un certo tempo de maduración.

- Buscar a oportunidade
- Rigor na plasmación de acordos

Posición e papel dos responsables de calidade: A Comunicación

Existen unha serie de **leis básicas** da comunicación entre as persoas:





Posición e papel dos responsables de calidade: A Comunicación

1. O verdadeiro non é o que di A senón o que entende B
2. Cando B interpreta mal unha mensaxe de A, o culpable é sempre A porque a responsabilidade da comunicación correcta é do emisor.

3. Toda mensaxe implica un nivel de contido e un nivel relacional
4. O proceso de comunicación será simétrico ou complementario, segundo que a relación entre os interlocutores se basee na igualdade ou na diferenza

5. O cambio de actitudes só se produce por identificación cun novo modelo

Posición e papel dos responsables de calidade: A Comunicación Interna

Para integrar o cadro de personal nos obxectivos de calidade da organización, hai que manter permanentemente abertas as canles de comunicación de forma que os empregados coñezan a marcha da empresa.

Posición e papel dos responsables de calidade: A Comunicación Interna

COMUNICAR É:

- PARTICIPAR
- CONFIAR

Posición e papel dos responsables de calidade: A Comunicación Interna

A comunicación da calidade débese potenciar a través de:

- O bo uso dun dos medios de comunicación máis usuais nas empresas: as **reunións de traballo**.
- A información permanente que a Dirección lles proporciona aos seus empregados a través dos seus escritos e as súas **publicacións periódicas**. A Calidade debe estar presente nelas.

Posición e papel dos responsables de calidad: CONDUCCIÓN DE REUNIÓN

A. A PREPARACIÓN

- Dispoñer a mente
 - Necesidade e oportunidade da reunión
 - Obxectivo claro: de onde partimos, a onde imos e como
 - Recollida de información, estatísticas, documentación, lexislación, etc.
 - Todo isto vai facilitar a comprensión dos demais e darme seguridade a min mesmo.

Posición e papel dos responsables de calidade: CONDUCCIÓN DE REUNIÓN

- Dispoñer as **cousas**
 - Lista de participantes (Ideal entre 10-15)
 - Lugar e hora convenientes
 - Disposición da mesa, preferiblemente redonda
 - Orde do día
 - Distribución tentativa do tempo
 - Enviar convocatoria de reunión
 - Preparar os medios

Posición e papel dos responsables de calidade: CONDUCCIÓN DE REUNIÓN

- Dispoñer o **comezo**
 - Pensar o título
 - Organizar a estratexia, coas ideas directrices
 - As primeiras palabras deberán
 - ✓ Espertar interese cara á calidade
 - ✓ Atraer a adhesión
 - ✓ Desmontar prexuízos
 - ✓ É oportuno iniciala cunha anécdota, un feito, un debuxo, etc.
 - ✓ Prever a conclusión da introdución e o punto de comezo da discusión

Posición e papel dos responsables de calidade: **CONDUCCIÓN DE REUNIÓN**S

B. O MODERADOR debe:

- Crear clima
- Controlar
- Concluir

Posición e papel dos responsables de calidade: CONDUCCIÓN DE REUNIÓN

B. O GRUPO.

A reunión pon fronte a fronte:

- ❖ Uns participantes fronte a unha situación de calidade
- ❖ Un moderador máis ou menos hábil

Para tratar unha cuestión que:

- ❖ os une
- ❖ os opón

Conseguientemente cómpre analizar:

- ❖ A psicoloxía de grupo
- ❖ As dificultades que presentan: o moderador, o grupo ou algún membro

Posición e papel dos responsables de calidade: CONDUCCIÓN DE REUNIÓN

Formas de controlar a situación

Situación	Remedio
A discusión extraviase	Ser tolerante, se é unha pequena digresión. Se continúa, recobrar o control con delicadeza, pero decididamente.
O grupo ataca ao moderador	Desviar a conversa para apartala do punto de conflito
Grupo demasiado animado	Transmitir certa tranquilidade e pedir afablemente un mínimo de orde
Grupo lento, pasivo	Expoñer máis materia. Facer preguntas que dinamicen a situación

Posición e papel dos responsables de calidade: CONDUCCIÓN DE REUNIÓN

Situación	Remedio
Alguén fala demasiado	Paralo resumindo o que dixo e preguntarlle a outro
Alguén discute, obstínase e critica continuamente	Recoñecer o que di positivo, para gañalo, decirlle que “iso” se tratará adiante (se así está programado), pedirle que sexa construtivo e convidalo a tratar este tema persoalmente fóra da reunión
Alguén pide a opinión do moderador	Devolverlle a pregunta ao grupo, se se considera máis creativo
Créanse subgrupos (por idiomas, ideoloxías, clans)	Ter a precaución de separalos antes habilmente (colocación)

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

1. Personalizar o contacto

Chame polo seu nome ou
apelido ao colaborador

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

2. Interessarse efectivamente, concretamente, polos demais

Non só por razóns de traballo, senón
por todo outro motivo

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

3. Sorrir

Sorría sempre e faga a economía de 60 músculos que se poñen en tensión ao poñerse severo.

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

4. Saber escoitar

Só cando ten a certeza de ser escoitado, o colaborador móstrase participativo e disposto a falar del mesmo.

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

5. Fáelle ao seu interlocutor das cousas que lle gustan a el

Faga o seu programa de acción para expresarlle ao seu colaborador un recoñecemento positivo.

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

6. Espertar no seu colaborador ao campión que dorme

Fágalle sentir toda a importancia que merece e o valor que vostede quere atribuírle.

SETE MANEIRAS CONCRETAS DE GAÑAR A SIMPATÍA DOS SEUS COLABORADORES

7. Ter sentido do humor

Fará a súa comunicación máis
áxil e os conflitos menos dramáticos.



EXERCICIO 8

PRACTICA CONNOSCO

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN