



MÓDULO I | LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

TEMA I | LA CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

La situación del mercado actual obliga a todas las empresas a buscar elementos diferenciadores para poder adquirir una ventaja competitiva frente al resto y así, facilitar a la organización su supervivencia en el mismo a largo plazo.

Hablando de competitividad, aparecen dos factores primordiales que tradicionalmente se han considerado contrapuestos, aunque hoy en día podemos justificar que, lejos de enfrentarse, dichos factores se complementan. Nos referimos a la **calidad** y el **coste** de los productos y/o servicios que ofertan las organizaciones. Aunque aún existen directivos que piensan que la calidad de un producto o servicio está reñido con costes más bajos, y que lo uno se consigue a expensas de lo otro, cada vez más directivos van comprendiendo que la calidad, entendida como "cumplir los requisitos" y los costes bajos, no sólo son compatibles, sino que cada uno ayuda a conseguir lo otro.

Algunas citas de los llamados *gurús de la calidad* nos sitúan en este contexto:

"La calidad, para cualquier tipo de empresa, es el producto más rentable que tiene" ("*Quality is Free*" -La calidad es gratis-, *Philip B. Crosby*).

"La mejora de la calidad, es el elemento más rentable de la estrategia de una empresa, puesto que ayuda a obtener una mayor participación de mercado, a poder vender a precios más bajos, a costes más bajos, y a excelentes relaciones con los clientes" (*J.M. Juran*).

Para comprender estas afirmaciones, debemos identificar que **producir con calidad** tiene un coste, pero también el **producir con no calidad**, es decir, lo que le cuesta a la organización *hacer mal las cosas*, aunque estos últimos costes no suelen aparecer en los balances de cuentas así identificados. Nos ocuparemos de los costes de la calidad y de la no calidad más adelante.



No obstante, se ha medido que, en empresas poco concienciadas sobre el tema, el coste de la no calidad puede alcanzar hasta el 20% de su cifra de ventas, cuando lo aceptable debería presentarse del orden del 3%.

Por tanto, la experiencia nos indica que la calidad ayuda a la organización a mantener bajos costes. La calidad es un **factor de competitividad** básico para conseguir una mayor penetración de nuestros productos en los mercados mundiales. Otro gurú de la calidad, *Eduard Deming*, nos ayuda a establecer esa relación en su libro “*Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*”.

Deming establece que la mejora de la calidad provoca una reacción en cadena, incidiendo en la mejora de la productividad (entendida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida) y ésta a su vez, en la reducción de costes, siendo por tanto clave para conquistar el mercado.

De modo que, de una forma más desarrollada, una mejora en la calidad de la organización nos llevaría a hacer las cosas (a desarrollar los procesos) con menos fallos, menos material no conforme, menos reprocesos, menos retrasos, con una mejor utilización de la maquinaria y demás recursos..., lo que se traduce en un aumento de la productividad, un personal más conforme, orgulloso, motivado y comprometido..., lo que se refleja en un cliente más satisfecho..., que es lo que nos garantiza nuestra pervivencia en el mercado.



Por supuesto que establecer la calidad como factor de competitividad, no solo es aplicable a las empresas que se dedican a la fabricación de productos, sino también a la prestación de servicios. Además, como veremos a continuación, que las características del producto o servicio cumplan con los requisitos y logren satisfacer a los clientes, es una cuestión de implicación de todo el personal de la empresa, no solo de los que tienen funciones asociados a los procesos productivos.

TEMA 2 | QUÉ ES LA CALIDAD

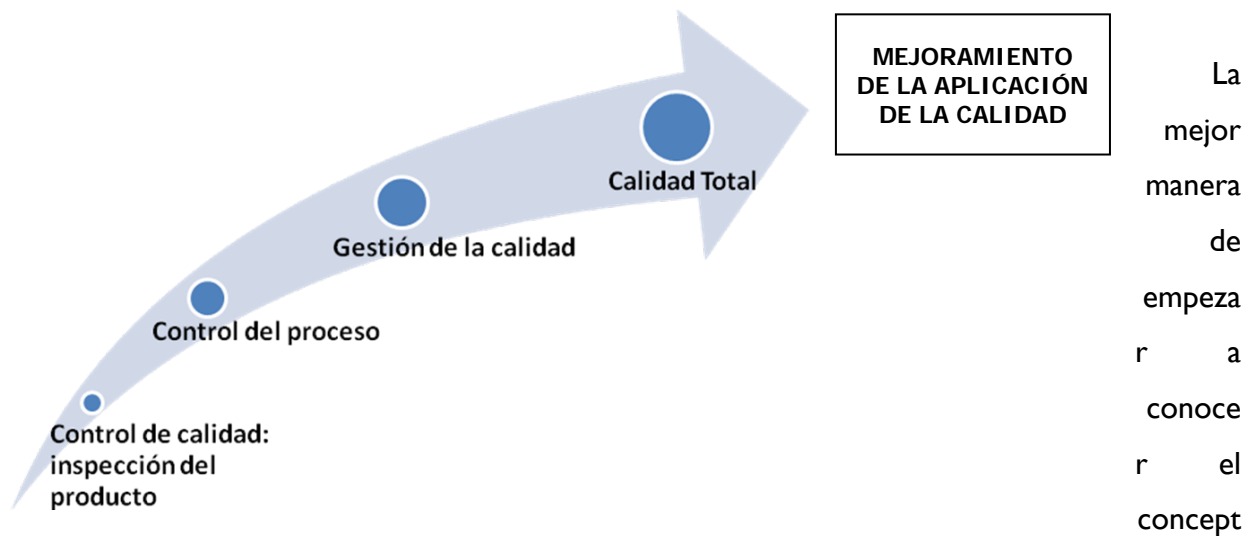
Ya sabemos que la calidad es un factor determinante a considerar por las empresas que aspiran a ser competitivas en el mercado, pero en concreto, **¿qué es eso de la calidad?**

Aunque parezca un concepto muy moderno, la realidad es que desde que podemos identificar procesos productivos en nuestra historia, ha existido una concepción de la calidad. La diferencia ha estribado en la manera de entender la misma a tenor de la estructura y funcionamiento de las organizaciones y, de manera interrelacionada, las necesidades de la sociedad y el mercado en su conjunto. Esta evolución de la calidad a lo largo de la historia



organizacional es la que se recoge en el enfoque de calidad con el que se trabaja hoy en día: la Calidad Total. Pero antes de conocer en que consiste la Calidad Total, centrémonos en el concepto en sí de calidad.

DIAGRAMA DE LOS ENFOQUES DE LA CALIDAD



o de calidad, es identificando su carácter de ambigüedad, por lo que no existe una sola definición completa, y además, la calidad la podemos establecer en diferentes dimensiones. Vamos a recopilar algunas definiciones de fuentes de referencia y de algunos de los ya citados *gurús de la calidad*, de modo que calidad es:

- ✓ “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Norma UNE-EN ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ✓ “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
- ✓ “Calidad es cumplimiento de requisitos”. Philip Crosby.
- ✓ “Calidad es adecuación al uso del cliente”. Joseph Juran.



- ✓ “Satisfacción de las expectativas del cliente”. Armand V. Feigenbaum.
- ✓ ”La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece). Walter A. Shewhart.

De éstas y otras definiciones podemos deducir que la calidad incluye: dos conceptos básicos:

- ✓ Un primer concepto objetivo, representado en líneas generales por unas normas o requisitos, directamente medibles, cuya función es la de garantizar alguna característica concreta.
- ✓ Un segundo concepto subjetivo, representado por unas expectativas que los usuarios tienen puestas en los productos.

Por tanto, se puede definir la **calidad** como **el grado en que las características de un producto o servicio cumple con las especificaciones o requisitos, de tal manera que repercute en la satisfacción del cliente**. Ahora bien, ¿a qué nos refereremos con **especificaciones y/o requisitos** del producto o servicio? Se trata de las condiciones o expectativas que se establece para el mismo. Si seguimos profundizando, encontramos que el conjunto de esos requisitos recogerán las condiciones establecidas directamente por el cliente, pero también las establecidas por las legislación y los reglamentos, las relacionadas con la funcionalidad del producto/servicio y todas aquellas que la organización decida contemplar, más allá de las anteriores.

Para comprender mejor esta definición imaginemos que poseemos una pizzería. Nuestros clientes nos definen los requisitos de la pizza que quiere y del servicio: tamaño, ingredientes, que se la llevemos a casa... Estamos hablando de *necesidades establecidas por el cliente*. Junto a ello, existen unas *necesidades obligatorias* que van a determinar, igualmente, si nuestro producto o servicio va a satisfacer al cliente, en este caso, al tratarse de un producto alimentario, tendremos en cuenta, entre otras, la legislación sanitaria, que los ingredientes estén en buen estado. Respecto a las *necesidades de funcionalidad*, la pizza ha de servir para



saciar el hambre del cliente. Y además, la organización puede integrar otras *necesidades por su propia voluntad*, tal como proporcionar algún regalo junto con el pedido, realizar la masa artesanalmente, elaborar pizzas con productos de temporada, etc. Todo este conjunto de necesidades se convierten en los requisitos del producto.

Con ello, podemos concluir que el **fin de la calidad** (u objetivo último) es *SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES, teniendo en cuenta que esas necesidades se traducen en el conjunto de requisitos anteriormente descrito.*

Siguiendo con la reflexión, **¿cómo se consigue la calidad?** Trabajaremos el enfoque práctico en los módulos segundo y tercero de este asesoramiento. Sin embargo, no está de más establecer un desglose introductorio que nos enmarque las tareas asociadas a este ámbito. De modo que, dentro de la organización, tendremos que pensar en:

- ✓ **Calidad de diseño**; consistente en identificar las funciones que debe satisfacer el producto para cumplir con las exigencias del mercado al que va dirigido.
- ✓ **Calidad de producción**, consistente en fabricar el producto según las características y funciones previstas, sin errores ni fallos, o sea sin defectos.
- ✓ **Calidad comercial**, consistente en mantenerse dentro de los límites entre el precio venta que acepta el mercado y el precio de coste que somos capaces de conseguir.

A pesar de que el concepto calidad no es fácilmente conseguible ni valorable, podemos afirmar que:

- ✓ **La calidad la exige el cliente.** Este hecho le confiere un carácter de **factor estratégico**, fundamental para la supervivencia de la empresa.
- ✓ La **calidad** debe contemplarse con un **enfoque global**, ya que funciona como una cadena con múltiples eslabones interconectados, de tal manera que cualquier fallo en uno de ellos, provoca la disgregación de todo el conjunto.



Ya estamos en disposición de conocer el enfoque de la **Calidad Total**, que como comentábamos al inicio de este apartado, es el utilizado por las organizaciones actuales y es el que va guiando el desarrollo del concepto de calidad que estamos abarcando.

En la línea que llevamos, cuando hablamos de calidad no nos referimos solamente a la calidad de productos o servicios (que éstos sean conformes), sino que se amplía a la calidad de los procesos de realización del producto o prestación del servicios, puesto que si éstos no se desarrollan adecuadamente, no obtendremos como resultados productos y servicios conformes. Además tendremos que considerar los recursos humanos de nuestra organización así como otros recursos materiales (infraestructuras, equipos, etc.) y, en general, cualquier factor que interfiera en que los procesos se desarrollen correctamente, de tal forma que apliquemos una sistemática que nos permita mejorar en el desempeño de la satisfacción de nuestros clientes de manera continua.

Sólo si satisfacemos a nuestros clientes internos (nuestros trabajadores) y externos y si tenemos en cuenta a la sociedad como entorno donde producimos y del que formamos parte, podremos garantizar nuestra permanencia en el mercado. La gestión de la calidad total es la que nos proporciona la vivencia suficiente de una cultura de la calidad que nos permita aumentar en nuestros logros a través de la mejora continua.

Algunas claves para identificar si nuestra manera de gestionar la calidad se ubica en este enfoque serían las siguientes:

- ✓ Abarcar a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- ✓ Alcanzar el compromiso de cada una de las personas integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad.
- ✓ Considerar que cada persona es proveedor y cliente de otras personas, como eslabón que forma la cadena de la calidad.



- ✓ Poner énfasis en la prevención, con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera, y en el plazo previsto, de acuerdo con los requisitos del cliente.
- ✓ Buscar la participación y el compromiso de todos, y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.
- ✓ Los defectos han de ser origen de soluciones.
- ✓ El origen mayoritario de los problemas está en los sistemas y procedimientos de trabajo de la empresa.
- ✓ Satisfacer plenamente al los clientes en sus necesidades.

Por tanto, el enfoque de Calidad Total es una estrategia que impregna a toda la empresa y que permite su pervivencia en el mercado. Muchas empresas ya han incorporado programas y técnicas de mejora de la calidad y productividad de sus procesos para alcanzar la competitividad de mercado. La implantación de un sistema de calidad es una de las opciones para conseguirlo.

TEMA 3 | QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. PRINCIPALES MODELOS

Un **sistema de gestión de la calidad** es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planificar, desarrollar, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de servicios y gubernamentales.



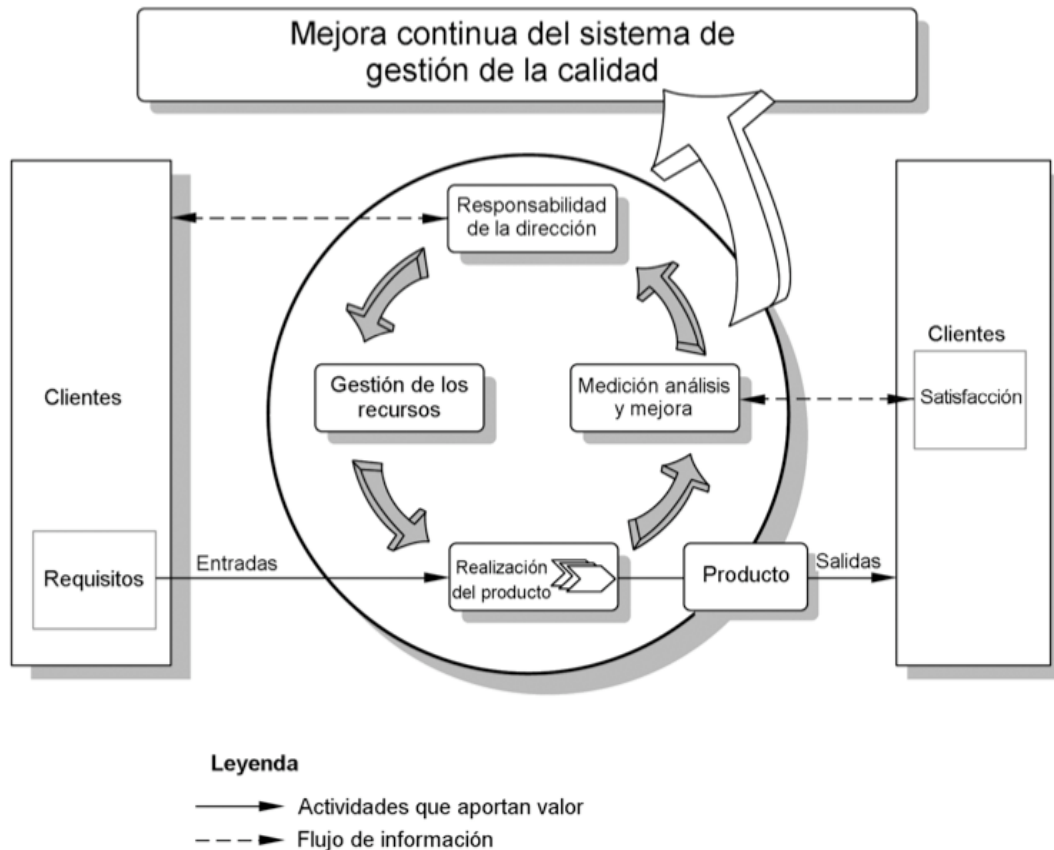
Por tanto, a nivel general tendremos que tener en cuenta para establecer nuestro sistema de gestión, los siguientes elementos:

- ✓ **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
- ✓ **Procesos:** Se deben determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- ✓ **Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
- ✓ **Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
- ✓ **Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización



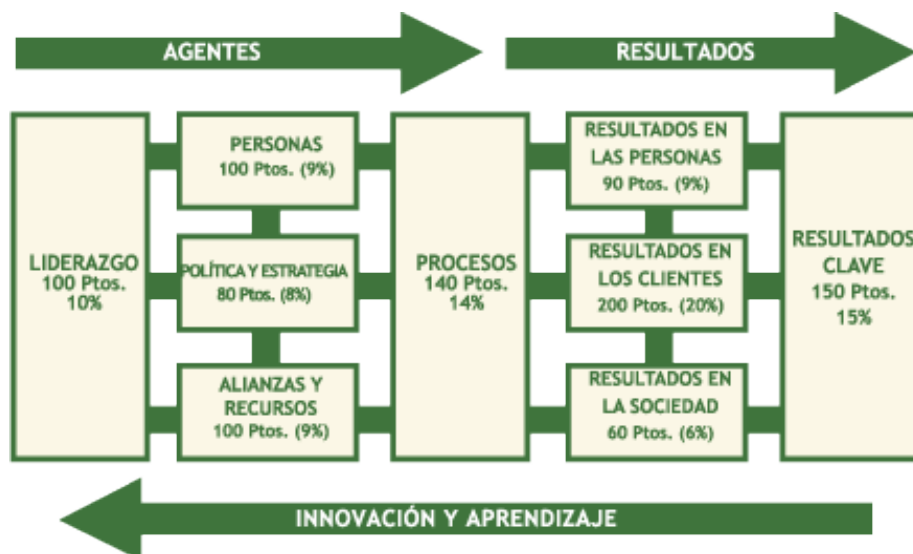
Para facilitar esta tarea, muchas organizaciones utilizan **modelos o normas de referencia** reconocidos para establecer, documentar, mantener y mejorar sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. Las normas ofrecen un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la administración, los usuarios y consumidores, establecen un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía del mercado y son un patrón necesario de confianza entre el cliente y el proveedor.

En el ámbito del tema que nos ocupa, la norma más importante y más reconocida a nivel internacional es la **ISO 9001:2008**, que establece los requisitos para que una organización, independientemente de su ubicación, tamaño y naturaleza de sus actividades, pueda establecer, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de calidad.



Modelo de SGC basado en procesos (UNE-EN ISO 9001:2008)

El otro modelo más utilizado viene de la mano de la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad** (en inglés, European Foundation for Quality Management, **EFQM**), fundada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea, que asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad. Para ello, la EFQM otorga todos los años el **Premio Europeo a la Calidad**, utilizando como criterio de decisión el **Modelo de Excelencia EFQM** (<http://www.efqm.org/en/> ; <http://www.efqm.es/>).



Mapa de criterios del Modelo de Excelencia EFQM

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los **modelos Malcolm Baldrige** de los Estados Unidos y, sobre todo, el **Premio Deming** en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

En este asesoramiento, se ha tomado como referencia los criterios establecidos en la norma más internacional en la materia; la ISO 9001:2008.

TEMA 4 | COSTES DE LA CALIDAD Y LA NO CALIDAD

No queremos terminar este módulo, sin atender al tema de los costes, una preocupación recurrente de la dirección de las organizaciones cuando se piensa en implantar la gestión de calidad en la organización.

Ya vimos en el primer tema, cuando analizábamos la *calidad como factor de competencia*, que establecida con enfoque de estrategia organizacional (lo que estamos llamando *Calidad Total*), más que un coste, habría que considerarla como una **inversión** que nos ayudará a conseguir productos y servicios conformes al menor coste. Para comprender esta afirmación, es



necesario que diferenciamos entre los **Costes de la Calidad**, y los **Costes de la no Calidad**, porque ambos grupos deberían considerarse en el balance de cuentas como **Coste Total de la Calidad**.

Se denomina **Coste Total de la Calidad** a lo que le cuesta a la empresa desarrollar su gestión de calidad. Es decir, lo que le cuesta prevenir posibles fallos, detectar los producidos y subsanar los efectos producidos por éstos. Las cuatro categorías en las que tradicionalmente han venido clasificándose los **costes totales de la calidad**, son:

A. COSTES DE LA CALIDAD

A.1. COSTES DE PREVENCIÓN. Son los costes de todas las actividades realizadas específicamente *para evitar la mala calidad en productos o servicios*. Son todos los gastos realizados para evitar que se cometan errores, que bien mirado desde un punto de vista financiero, más que un coste o gasto debería considerarse una inversión de futuro para evitar costes.

Ejemplos de **Costes de Prevención**:

- ✓ Establecer el Sistema de Gestión de la Calidad
- ✓ Crear procedimientos, instrucciones de trabajo, planificaciones, etc.
- ✓ Identificar especificaciones de materias primas
- ✓ Establecer un proceso para homologar previamente a nuestros proveedores
- ✓ Programa de prevención accidentes
- ✓ Selección de personal competente, etc.



A.2. COSTES DE EVALUACIÓN. Son los costes incurridos en medir (evaluar) los productos o servicios para determinar el grado de conformidad con las normas de calidad y los requisitos de comportamiento establecidos. Será todo lo gastado para determinar si una actividad se hizo bien y si el resultado cumple con los requisitos.

Ejemplos de **Costes de Evaluación:**

- ✓ Verificadores de materia prima
- ✓ Inspectores de producción
- ✓ Pruebas Laboratorio
- ✓ Materiales consumidos o destruidos en ensayos
- ✓ Auditorías de calidad
- ✓ Evaluación accidentes, etc.

B. COSTES DE LA NO CALIDAD

B.1. COSTES DE LOS FALLOS INTERNOS. Son los costes que resultan de productos o servicios no conformes con los requisitos o necesidades del cliente, incurridos por fallos descubiertos antes de que el producto o servicio llegue a manos del cliente.

Ejemplos de **Costes de Fallos Internos:**

- ✓ Reoperados o reprocesos
- ✓ Desperdicios o mermas innecesarios
- ✓ Paros de máquinas por fallos de calidad
- ✓ Velocidades más bajas de lo normal, por fallos de calidad



- ✓ Exceso de inventario por falta de confianza en los proveedores
- ✓ Coste accidentes
- ✓ Errores de nóminas, etc.

B.2. COSTES DE LOS FALLOS EXTERNOS. Son los costes que resultan de productos o servicios no conformes con los requisitos o necesidades del cliente, incurridos por fallos descubiertos después de la entrega al cliente del producto o servicio.

Ejemplos de **Costes de los Fallos Externos**:

- ✓ Reclamaciones de clientes
- ✓ Devoluciones
- ✓ Cargos
- ✓ Exceso visitas a clientes para resolver problemas
- ✓ Exceso visitas a proveedores para resolver problemas
- ✓ Intervenciones en período de garantía
- ✓ Pérdida de imagen
- ✓ Pérdida de clientes
- ✓ Errores de facturación, etc.

El conocimiento del valor real que suponen estos costes pondrá de manifiesto la rentabilidad que puede representar el efectuar mayores inversiones en la calidad.

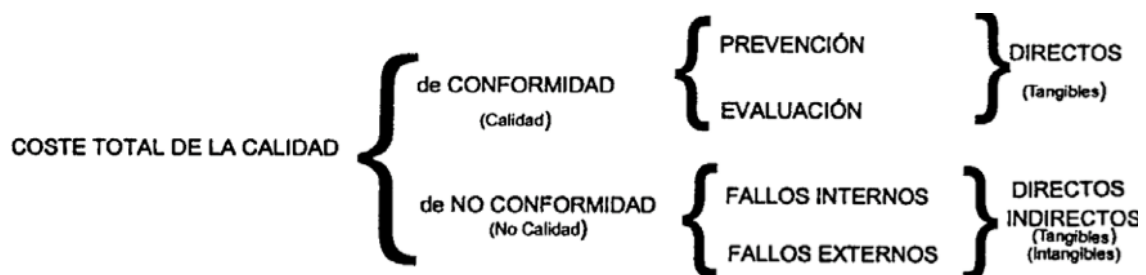
Ahora, dentro de estos grupos, podemos diferenciar a la vez los **Costes Tangibles o Directos de Calidad**, aquellos que se pueden cuantificar y calcular mediante criterios



objetivos; y los **Costes Intangibles o Indirectos de Calidad**, aquellos que difícilmente se puede cuantificar y sólo se calcula mediante criterios subjetivos, como por ejemplo los costes que suponen para una empresa la pérdida de imagen debido a la mala calidad de sus productos.

Dada su naturaleza, por tanto, existe una gran dificultad en estimar los costes intangibles. Si su organización decide no cuantificarlos, no debe nunca obviar su existencia, puesto que siempre estarán presentes y serán tanto más importantes cuanto mayores sean los Costes de lo Fallos, especialmente los externos. No olvidemos que muchas empresas han sucumbido ante la pérdida de imagen por problemas de calidad.

El siguiente esquema nos relacionan los **diferentes tipos de costes** que estamos enunciando:



Lo importante del conocimiento de los costes es darse cuenta que, invirtiendo en costes de calidad prevenimos los costes de no calidad, que son los que se relacionan con la insatisfacción de nuestros clientes..., el centro de nuestro negocio... ¿Está dispuesto a dejar pasar esta oportunidad?

Continuemos conociendo los valores que aporta para nuestra organización la gestión de la calidad en el siguiente módulo... ¡Adelante!