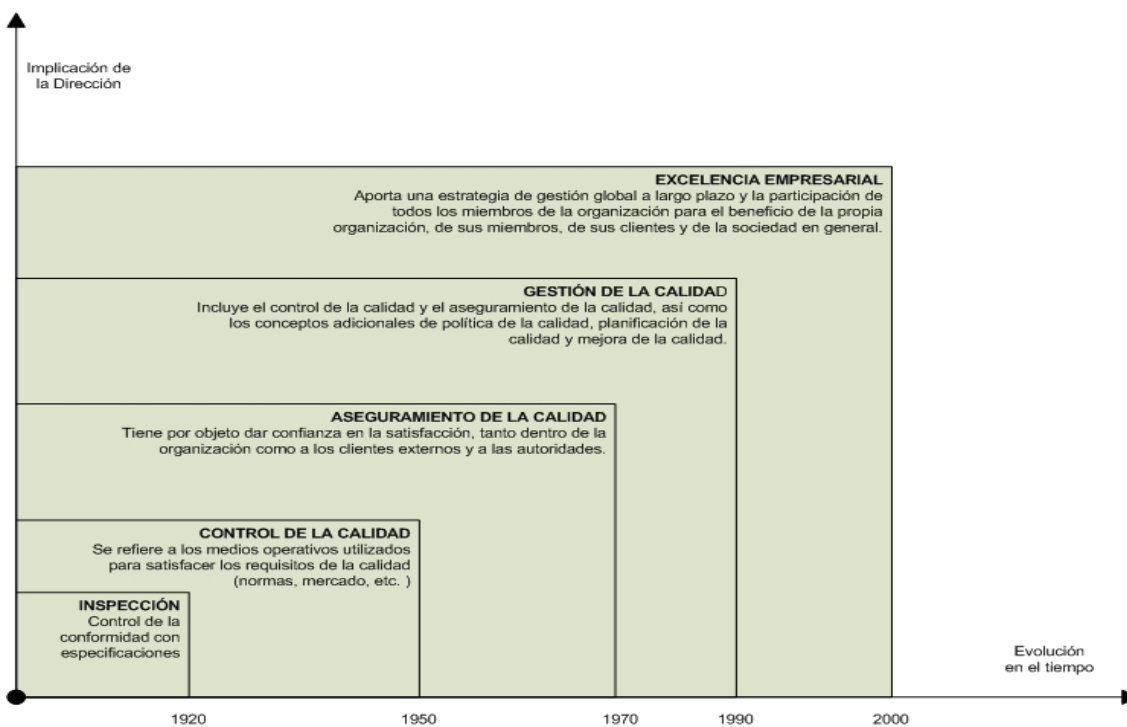


## ¿QUÉ ES?. CONCEPTOS RELATIVOS A LA CALIDAD

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

El concepto de Calidad ha evolucionado a través del tiempo desde planteamientos de inspección del producto final, control de procesos, pasando por el aseguramiento de la calidad (cuyo paradigma era la anterior norma ISO 9002:1994), hasta la idea de la excelencia empresarial hoy en día. El siguiente gráfico relaciona esta evolución temporal con la creciente implicación de la Dirección.



En la década de los 80 Europa empezó a consolidar el aseguramiento de la calidad, mediante el apoyo de los estados a la certificación según normas ISO 9000, mientras en Japón existía el premio Deming a la Calidad total (1951) y en Estados Unidos se empezaba a hablar del premio Malcon Baldrige (1987). En la última década Europa también ha comenzado a asimilar los conceptos de calidad total y se ha creado un premio europeo según el llamado modelo EFQM (1991). (Gráfico)

La fundación europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), ha definido el concepto de calidad como: "Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, su personal, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general"



La **satisfacción del cliente** queda determinada por la diferencia entre la percepción y las expectativas que éste tiene del producto o servicio. Al incorporar las expectativas del cliente, la calidad adquiere un carácter dinámico y personalizado, ya que éstas pueden ser muy diferentes en unos y otros clientes y, además, cambiantes en el tiempo.

La nueva ISO 9000:2000 define la gestión de la calidad como “el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”. Dicho planteamiento, aunque es menos ambicioso que el de la excelencia empresarial, supera ampliamente el aseguramiento de la Calidad. Éste, enfocado fundamentalmente al sistema productivo de la organización, consideraba que calidad consistía en la “adecuación, o aptitud, para el uso”, lo cual es insuficiente puesto que muchos productos y servicios son adecuados (cubren las prestaciones previstas) y, sin embargo, los clientes o usuarios a los que van destinados no lo perciben de igual modo.

La siguiente tabla establece una comparación entre los distintos planteamientos de la calidad.

LA CALIDAD	ASEGURAMIENTO	GESTIÓN
<b>Orientada a</b>	La producción	Al Cliente(externo e interno)
<b>Responsable</b>	Técnico a departamento de control de la calidad	Todo el personal
<b>Se actúa porque</b>	Se ha detectado algún error o no conformidad	Existen objetivos planificados
<b>Se aplica a</b>	Productos/ Servicios	Procesos productivos
<b>Se actúa para</b>	Controlar errores	Modificar Procedimiento
<b>Actitud</b>	Reactivas	Reactiva
<b>Participación</b>	No se espera	Proactiva
<b>Mejora</b>	No se descarta	Es imprescindible
<b>Continua</b>		Constituye un requisito
<b>Materialización</b>	Plan de inspección	Sistema de gestión
<b>Normalización</b>	Modelos internos	Manual de la calidad
		Modelos ISO 9002
		ISO 9001:2000, EFQM

### Control de Calidad

Realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos. Desarrolla, ejecuta o coordina la



ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales.

Diseña y realiza los estudios de estabilidad de los productos intermedios.

Participa en el desarrollo, ejecución y perfeccionamiento del Sistema de Calidad.

La ingeniería industrial, se ocupa del mejoramiento continuo de los procesos productivos en las organizaciones con objetivos de eficiencia y equidad, determina procesos productivos formas óptimas de producción y se relaciona mucho con la planeación estratégica de las empresas.

### *Aseguramiento de Calidad*

El Aseguramiento de la Calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.

### *La gestión de calidad*

Tiene que ver con la organización interna que ejerce la determinación de los procesos productivos y de las características y cualidades de los productos, es decir es la gerencia o el manejo de los proceso productivos enfocada al mejoramiento continuo.

### **MEJORA CONTINUA**

La idea de mejora continua estaba ya presente desde la aparición de los modernos sistemas de calidad: trilogía de Juran (Planificar, Controlar, Mejorar) y ciclo de Deming (Planificar, Ejecutar, Controlar, Actuar).  
(Gráfico)

Sin embargo, el concepto apareció de una forma más elaborada en el enfoque o filosofía Cansen, término japonés que expresa la idea de ir introduciendo modificaciones para evolucionar hacia formas más eficientes de trabajar y conseguir progresivamente un incremento de la productividad y alcanzar un mayor nivel de satisfacción del cliente.

Poner en práctica esta forma de trabajar, que considera los fallos como oportunidades de mejora, permitió a las organizaciones japonesas mantener una producción flexible, aumentar la calidad, mejorar el rendimiento y todo ello con un enorme ahorro de costes, obtenido sin recurrir a reducciones de plantilla, a uso de materiales de calidad inferior, etc.



En la cultura de las organizaciones orientales el deseo de mejora ha pasado a formar parte de los hábitos inconscientes de trabajo. La calidad se antepone a los costes y a los plazos. El enfoque Kaizen, origen de la mejora continua, está basado en una serie de principios que se pueden reunir en los cinco siguientes.

- **Normalización:** se deben documentar y simplificar todas las actividades habituales de la organización. Este principio incluye las estrategias fomentadas por la Dirección con objeto de cambiar la cultura e involucrar y buscar el compromiso de toda la organización en la mejora.
- **Uso de técnicas** dirigidas a mejorar los índices de satisfacción y de productividad: sistemas de sugerencias, “just-in-time”, cero defectos (concepto que define la mentalidad de “hacer las cosas bien a la primera”), etc.
- **Orientación al cliente**, tanto externo como interno (normalmente, la persona que realiza la siguiente actividad en la cadena de valor). Kaizen da mucha importancia a la satisfacción del empleado, elemento fundamental para lograr un alto grado de compromiso por parte de la plantilla, y al equilibrio basado en la estrecha colaboración entre proveedores y clientes.
- **Planificación:** se debe realizar un diagnóstico para reflejar las comprobaciones, auditorias, objetivos y, sobretodo, la prevención y control de fallos reiterativos.
- **Grupos de trabajo:** la Dirección debe fomentar las aportaciones y la creatividad de todos los empleados y apoyar iniciativas de mejora a través de programas de formación y adiestramiento y de la creación de un sistema de comunicación fluido y eficaz.

Kaizen se apoya en el perfeccionamiento continuo del servicio a cargo de todo el personal de la organización (con una adecuada formación en una serie de herramientas y métodos), sin necesidad de grandes inversiones, pero engloba también la mejora radical mediante saltos, con el rediseño del servicio usando herramientas como el benchmarking o la reingeniería de procesos. A diferencia de la innovación (cambios drásticos y rápidos), se basa en el esfuerzo personal (sin grandes inversiones) y se centra fundamentalmente en mejorar gradualmente los procesos.

Un aspecto importante es que la mejora continua requiere un entorno adecuado para que sea posible un fuerte compromiso entre la organización y sus empleados, así como la estructura que permita recoger e integrar en la gestión del día a día la información de la mejora continua.

## **CALIDAD TOTAL**

La implantación de programas de mejora continua supone concebir la organización como un todo donde se integran personas y actividades con el objetivo de satisfacer al cliente tanto interno como externo desechando las tareas carentes de valor y mejorando continuamente la actuación de la organización.



La **calidad total**, también denominada **TQM (Total Quality Management)**, se trata del enfoque más innovador de la gestión de las organizaciones. Aunque el concepto ha ido evolucionando con el tiempo, sus características fundamentales de este [sistema](#) de [gestión](#) son los siguientes:

- Abarca todas las actividades que realiza la organización y requiere la participación de todo el personal, cualquiera que sea su nivel.
- Tiene por objeto definir y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con productos y servicios que estén libres de defectos.
- Dado que las necesidades de los clientes varían con el tiempo, se incorpora el concepto de mejora continua como parte del concepto de calidad.
- Identificación y Gestión de los [Procesos](#) Clave de la [organización](#), superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en [datos](#) y hechos [objetivos](#) sobre gestión basada en la intuición. [Dominio](#) del manejo de la [información](#).

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en [la organización](#). Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la [organización](#) está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

### **CALIDAD INTEGRADA Y CONCERTADA**

La **calidad integrada** ha de tener en cuenta simultáneamente:

- Los resultados de la organización.
- La satisfacción de los clientes externos.
- La satisfacción del personal (que incluye la prevención de riesgos laborales).
- La satisfacción de la sociedad (que incluye la disminución de los impactos ambientales).

La **calidad concertada** supone la participación de los clientes y proveedores en los procesos de mejora.

Este concepto es particularmente importante en sectores, donde el servicio final es el resultado de la cooperación entre diversos actores (que, además, en muchos casos no actúan como proveedores dependientes sino en régimen de igualdad con otros participantes).

Otros ejemplos de calidad concertada son las alianzas con clientes