

CAPÍTULO III

GENERALIDADES DE LA CALIDAD

3.1 Conceptos

Existe una gran variedad de definiciones debido a la amplitud de su aplicación, algunas son las siguientes:

- Con frecuencia el termino calidad es utilizado como significado de excelencia de un producto o servicio, entonces la calidad es el cumplir con los requisitos del cliente.⁵
- La calidad es la adecuación para el propósito o uso.⁶
- La totalidad de elementos y características de un producto o servicio que le confiere su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.⁷
- De acuerdo con la norma A3-1987 ANSI/ASQC, calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque también es necesario determinarlas y definirlas. Entre los elementos que conforman estas necesidades figuran la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la factibilidad de uso, la economía, es decir precio, y el ambiente.⁸

En cuanto a calidad el marco de referencia más importante lo representan las normas ISO.

⁵ OAKLAND, John S., Administración por calidad total, Editorial CECSA, Cuarta edición, México 2004.

⁶ JURAN J.M., Análisis y Planeación, Editorial MC Graw Hill, Tercera edición

⁷ BS4778, (ISO8402, 1986), Quality Vocabulary: Parte 1, Internacional Terms. 1987

⁸ BESTERFIELD, Dale H, Control de calidad, Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico,, 1995, p36

La realización de un plan de calidad en una institución se establece como una experiencia de innovación en la que, con el auto implicación de todos los miembros, se persigue la mejora constante y generalizada de todos los componentes en cualquier circunstancia y en todo momento. Se trata, en definitiva, de reorientar la trayectoria de dicha institución desde una redefinición permanente de su razón de ser, y hacia su funcionamiento global a la búsqueda de la calidad total.⁹

3.2 Importancia de la calidad

Cuando se menciona el término calidad, por lo general se asocia con productos o servicios excelentes, que satisfacen las expectativas de los clientes y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta.

Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque también es necesario determinarlas y definir las. Entre los elementos que conforman estas necesidades figuran la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la factibilidad de uso, la economía, es decir precio, y el ambiente. El precio se expresa sin mayor problema en función de una unidad monetaria.¹⁰

En si es el recurso humano quién la lleva a cabo las funciones de calidad y no deberá ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino mas bien como una tarea que todos deben compartir.

⁹ KAUFMAN, R. Y Zahan D. 1993. Citados por Gento Palacios S. 1998, Implantación De la Calidad en Instituciones Educativas: UNED p22

¹⁰ DALE H. Besterfield, 1995, Control de calidad, Prentice Hall Hispanoamericana, México, p36

De ella participan tanto los empleados como las autoridades de la institución, por ello la responsabilidad se distribuye entre las diferentes áreas facultadas para tomar decisiones.

El desarrollo de estrategias de calidad en la organización ayuda a:

- Satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de los clientes o destinatarios de la empresa.
- Conseguir una imagen de excelencia, credibilidad y calidad. La implementación de estrategias ayuda a acreditar frente a terceros el buen hacer de la empresa, lo cual puede ser enormemente valioso por ejemplo, frente a la administración pública o empresas con las que se quieran obtener financiamientos.
- Mejorar la eficacia (alcanzar las actividades planificadas y los resultados planificados) y eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados).
- Conseguir ordenar y sistematizar las actividades, gracias a la homogeneización de los procesos.
- Evaluar lo que ya se hace, revisando cómo se realiza y en qué condiciones.
- Disponer más información para la toma de decisiones a través de los datos y los indicadores.
- Realizar los cambios que la organización necesite, conseguir sus fines y desarrollar su misión.
- Motivar al personal de la organización.
- Identificar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos marcados.
- Favorecer la investigación, estimulando el estudio de las líneas de mejora.

El desarrollar estrategias de calidad conlleva grandes esfuerzos para la PYME, pero esto se ve recompensado por los beneficios a obtener.

Para que las estrategias de calidad logren sus finalidades, es necesario rescatar valores básicos en la sociedad, y es ahí donde el empresario juega un papel fundamental. Empezando con la asimilación de las situaciones de la empresa. La calidad en una empresa depende de lo preparada y motivada que se encuentre su gente.

3.3 Los Catorce puntos de Deming.

William Edwards Deming, fue uno de los más grandes genios de la administración del siglo pasado, en su libro “Fuera de la crisis” plantea estos catorce puntos para la mejora de las empresas: ¹¹

1. **CONSTANCIA.** El propósito es mejorar constantemente los productos y servicios de la empresa, teniendo como objetivo la consecución de la competitividad permaneciendo en el mercado para proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el mejoramiento continuo y el mantenimiento adecuado.
2. **NUEVA FILOSOFÍA.** Se trata de adoptar una nueva filosofía de empresa ya que estamos viviendo una nueva era económica (mucho más ahora) en la que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.
3. **LA INSPECCIÓN.** Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.
4. **LAS COMPRAS.** Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas

¹¹ Los Catorce Puntos de Deming.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/13/deming.htm>, 23/02/2007

con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

5. MEJORAMIENTO CONTINUO. La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas y productos defectuosos.

6. ENTRENAMIENTO. Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.

7. LIDERAZGO. Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

8. EL MIEDO. Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito.

9. BARRERAS. Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.

10. SLOGANS. Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

11. CUOTAS. Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de

baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos.

12. LOGROS PERSONALES. Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

13. CAPACITACIÓN. Se debe establecer un programa interno de educación y automejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo.

14. TRANSFORMACIÓN. Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso si, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

Aunque no es fácil implementar estos consejos, es importante que sean tenidos en cuenta y así sea lentamente, aplicarlos en las organizaciones, esto facilitara y conllevara el camino a la calidad.

3.4 Obstáculos de la calidad

La implantación de un sistema supone un cambio cultural dentro de la organización, lo que requiere su tiempo. Este cambio cultural implica la realización de algunas actividades a las que las organizaciones aún no estén muy acostumbradas, entre las que cabe destacar la necesidad de evaluación. La implantación de un sistema requiere hacer un importante esfuerzo inicial ya que existen muchas organizaciones cuyos integrantes son reacios al cambio.

En varias ocasiones el realizar estas iniciativas enfrenta muchos obstáculos. Por ejemplo, dado que en ocasiones se exige mucho tiempo y podría interrumpir los servicios, puede ser difícil generar y mantener el entusiasmo del personal. Es importante no sobrecargar a los miembros del personal que se integran a los

equipos y darles retroalimentación positiva, incluso reconocimiento público de los logros del equipo. Al compartir la información con otros equipos, se sienten menos aislados y pueden unir sus esfuerzos. Las visitas periódicas de un facilitador externo también pueden motivar al personal.

Un apoyo sólido por parte de los gerentes puede ayudar, mientras que la falta de apoyo es un impedimento. El no interés o apoyo del gerente o dueño hace que de los la gente se desmoralizaron y deje de participar, cuando el gerente duda en proveer tiempo para reuniones, medir el desempeño de su departamento o dedicar más recursos.

Síntomas negativos a la implementación de estrategias de calidad: ¹²

- Resistencia al cambio.
- Insuficientes recursos económicos
- Deficiencias en el proceso de comunicación.
- Estructura organizacional poco flexible y pesada.
- Falta de interés en el control.
- Falta de acuerdo en la normalización de procedimientos operativos.
- Aparente incompatibilidad entre el enfoque del dueño o gerente con el personal
- Las estrategias suponen un esfuerzo extra, que en ocasiones no se acepta dar.
- Incertidumbre por la modificación de labores
- El personal se sienten fiscalizados.
- Dificultad a asimilar un cambio organizacional.
- Dificultad en la identificación de los clientes y requisitos de los productos y servicios.
- Cultura arraigada a las actividades conocidas.

¹² Los Catorce Puntos de Deming.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/13/deming.htm>, 23/02/2007

3.5 Costos de la calidad

Elevar el nivel de calidad, disminuir costos y aumentar la productividad, forma parte de la política y de los objetivos estratégicos de toda empresa, ya que con ello se satisface al cliente, se generan beneficios y se asegura el mantenimiento de la empresa.

El análisis y conocimiento de los costos de calidad es una de las herramientas imprescindibles en manos de la dirección. En los costos de calidad hay que tener en cuenta dos tipos de costos de calidad:¹³

1. Costos de calidad: También llamados de conformidad, que son los costos en que se incurren para satisfacer todas las necesidades expresadas e implícitas de los clientes en la ausencia de fallo en el proceso existente. Se dividen en:

- Costos de prevención: Son los costos necesarios para prevenir los fallos.
- Costos de evaluación: Los gastos de las acciones que tienen por objeto evaluar la conformidad de las especificaciones.

2. Costos de no-calidad: También llamados de no-conformidad, son los costos en que se incurren debido a un fallo del proceso existente y son:

- Costos de no-calidad internos: Son los gastos incurridos cuando el producto no llega a satisfacer los requisitos establecidos de la calidad antes de salir de la empresa.
- Costos de no-calidad externos: Son los gastos incurridos cuando el producto no satisface los requisitos establecidos de la calidad una vez salido de la empresa.

La mejora de la calidad conlleva una mayor productividad y mejora la satisfacción del cliente. La mejora de la productividad disminuye el costo y permite la reducción del precio, lo que aumenta la cuota de mercado, al satisfacer las necesidades de los clientes, aumentando los beneficios y el prestigio social de la empresa.

¹³ KAUFMAN, R. Y Zahan D. 1993. Citados por Gento Palacios S. 1998, Implantación De la Calidad en Instituciones Educativas: UNED p22

