

# INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

Aproximación a los Sistemas de  
Gestión y Herramientas de Calidad



# Introducción a la Calidad

---

## Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad



# Los autores

---

**José María Álvarez Ibarrola** es diplomado en Profesorado Mercantil (actualmente, Ciencias Empresariales). Ha realizado estudios de posgrado en dirección general de empresas en el IESE y master en Derecho Marítimo en el Instituto Europeo de Estudios Marítimos en A Coruña. Es asesor del Instituto de Técnicas Educativas de la Confederación Española de Centros de Enseñanza y de la Federación Española de Religiosos de la Enseñanza para la implantación de sistemas de calidad según el Modelo EFQM y editor IRCA para sistemas de calidad basado en la norma ISO 900001:2000..

**Ignacio Álvarez Gallego**, diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de A Coruña, es auditor IRCA ISO 9001:2000, auditor de tercera parte acreditado ante ENAC, evaluador Modelo EFQM y validador del esquema de Reconocimiento a la Excelencia en Gestión. Actualmente, desarrolla su carrera profesional como consultor-auditor implantando sistemas de aseguramiento de la calidad en empresas y centros educativos y formativos según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 y el Modelo EFQM.

**Javier Bullón Caro**, *bachelor of Commerce por la University College de Dublín*, es auditor interno ISO 9001:2000. En la actualidad, desarrolla su carrera profesional como consultor-auditor implantando sistemas de aseguramiento de la calidad en empresas según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000.

Ficha de catalogación bibliográfica

**Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad • 1ª Edición**

**Ideaspropias Editorial. Vigo, 2006**

**ISBN 10: 84-96578-24-0**

**ISBN 13: 978-84-96578-24-1**

**Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 136**

**INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD. APROXIMACIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD.**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2006, respecto a la primera edición en español, por  
© Ideaspropias Editorial.

ISBN 10: 84-96578-24-0

ISBN 13: 978-84-96578-24-1

Depósito Legal: C-2188-2006

Autor: José María Álvarez Ibarrola, Ignacio Álvarez Gallego y Javier Bullón Caro.

Diseño: Ideaspropias Publicidad, S. L.

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España - Printed in Spain

## ÍNDICE

1	Un nuevo concepto de calidad.....	1
1.1.	Introducción .....	1
1.2.	El concepto de calidad .....	1
1.3.	Antecedentes históricos.....	3
1.4.	Una nueva filosofía .....	4
1.5.	Los pilares del cambio .....	6
1.6.	La importancia del cliente .....	7
1.7.	La gestión del conocimiento .....	10
1.8.	La mejora continua .....	13
	EJERCICIO 1 .....	15
	SOLUCIONES.....	17
1.9.	Resumen de contenidos .....	19
	AUTOEVALUACIÓN 1 .....	20
	SOLUCIONES.....	21
2	Los sistemas de gestión de calidad.....	23
2.1.	Introducción .....	23
2.2.	Conceptos básicos.....	23
2.3.	Definición y utilidad .....	24
2.4.	La base de todo sistema de gestión de calidad: El ciclo de Deming.....	26
2.4.1.	Planificación.....	26
2.4.2.	Desarrollo.....	27
2.4.3.	Control.....	27
2.4.4.	Análisis .....	27
2.5.	Interrelación entre los sistemas de calidad.....	28
	EJERCICIO 2 .....	30
	SOLUCIONES.....	31
2.6.	Resumen de contenidos .....	32
	AUTOEVALUACIÓN 2 .....	33
	SOLUCIONES.....	34
3	Las normas UNE-EN-ISO.....	35
3.1.	Introducción .....	35
3.2.	¿Qué son las normas UNE-EN-ISO? .....	35
3.3.	Las normas UNE-EN-ISO más utilizadas .....	36
3.4.	Metodología para la implantación de un sistema de gestión y aseguramiento de calidad basado en la norma ISO 9001:2000.....	39
3.4.1.	De la ISO 9000:1994 a la ISO 9001:2000.....	39
3.4.2.	Una nueva estructura: ISO 9001:2000.....	40
3.4.3.	Metodología para la implantación.....	50
3.5.	Metodología para la implantación de un sistema de gestión y aseguramiento de calidad basado en la norma ISO 14001:1996 .....	56

EJERCICIO 3 .....	58
SOLUCIONES.....	59
3.6. Resumen de contenidos .....	61
AUTOEVALUACIÓN 3 .....	62
SOLUCIONES.....	63
4 Modelo EFQM .....	65
4.1. Introducción .....	65
4.2. Modelo EFQM.....	65
4.2.1. Liderazgo .....	68
4.2.2. Política y estrategia.....	69
4.2.3. Personas.....	71
4.2.4. Alianzas y recursos.....	72
4.2.5. Procesos.....	73
4.2.6. Resultados en los clientes .....	75
4.2.7. Resultados en las personas .....	75
4.2.8. Resultados en la sociedad.....	76
4.2.9. Resultados clave .....	77
4.3. Metodología para realizar una autoevaluación.....	78
4.4. Metodología para abordar las áreas de mejora .....	78
EJERCICIO 4 .....	80
SOLUCIONES.....	81
4.5. Resumen de contenidos .....	82
AUTOEVALUACIÓN 4 .....	83
SOLUCIONES.....	85
5 Las herramientas de la calidad .....	87
5.1. Introducción .....	87
5.2. Generalidades .....	87
5.3. Las herramientas de la calidad.....	88
5.3.1. Registros, hojas de control y recogida de datos .....	88
5.3.2. Estratificación .....	89
5.3.3. Histogramas y diagramas .....	89
5.4. Otras herramientas .....	93
5.4.1. Trabajo en equipo.....	94
5.4.2. Reuniones de trabajo.....	97
EJERCICIO 5 .....	99
SOLUCIONES.....	100
5.5. Resumen de contenidos .....	102
AUTOEVALUACIÓN 5 .....	103
SOLUCIONES.....	104
RESUMEN.....	105
EXAMEN .....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	113

Consulte el catálogo de títulos en:

[www.ideaspropiaseditorial.com](http://www.ideaspropiaseditorial.com)







# Introducción a la calidad

## 1 Un nuevo concepto de calidad

### 1.1. Introducción

En un manual cuyo título es *Introducción a la calidad*, parece lógico presentar todos los conceptos y explicaciones que en él se detallan desde un punto de vista sencillo y práctico. Todo ello sin asumir que sus lectores carezcan de algún conocimiento sobre el tema tratado.

El objetivo que se pretende conseguir con esta unidad didáctica consiste en conocer el origen, la evolución y los cambios que determinan el concepto “calidad” que se maneja en la actualidad. Para ello, analizaremos los antecedentes históricos, los pilares del cambio por los que se ha logrado esta nueva filosofía en la que el cliente, la gestión del conocimiento y la mejora continua tienen una vital importancia.

### 1.2. El concepto de calidad

Actualmente, la expresión “**calidad**” se utiliza con frecuencia en cualquiera de los ámbitos de nuestra sociedad, sin importar el sector del que procede el comentario ni la vertiente hacia la que se dirige.

A lo largo de este manual, se empleará esta expresión como una característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o a la prestación de un servicio por parte de una organización. Esta característica se fundamenta en una cultura basada en sistemas de gestión que permite la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado.

Como explicaremos a lo largo de esta unidad didáctica, las organizaciones se dirigen hacia un mercado que, con el paso de los años, ha evolucionado de manera sorprendente. Conjuntamente con esta evolución, las organizaciones han tenido que flexibilizar su estructura y su forma de trabajo. Con todos estos cambios, la calidad actualmente no tiene el mismo significado que hace algún tiempo.

Para cualquier entidad es más importante poder anticiparse a las necesidades y evoluciones del mercado en que se encuentra, que tener la capacidad de adaptarse a ellas una vez se hayan producido. Esta segunda característica no tiene por qué ser negativa, ni mucho menos, aunque sí es cierto que sitúa a la organización en una situación pasiva ante el mercado, sin capacidad para influir sobre éste y siempre por detrás de lo que “otros” hayan logrado.

### Los ciudadanos y la calidad



Las personas son cada vez  
más exigentes con las  
organizaciones que les  
prestan servicios.

El mayor peligro al que se enfrenta una organización es ella misma. Su miopía ante las distintas actitudes que los ciudadanos puedan adoptar o su capacidad para anticiparse y/o adaptarse a los deseos de sus clientes, actuales o potenciales, pueden sentenciar su futuro en el mercado. Con esto, no queremos señalar sólo la parte negativa de esta influencia, sino la importancia que tienen sus clientes.

La preparación de los clientes, tanto formativa como laboral, es cada vez mayor debido a su propia competencia y a la aparición de un cierto efecto experiencia a medida que consumen. Esta evolución les confiere una gran seguridad en la elección de sus proveedores y de los productos o servicios que solicitan.

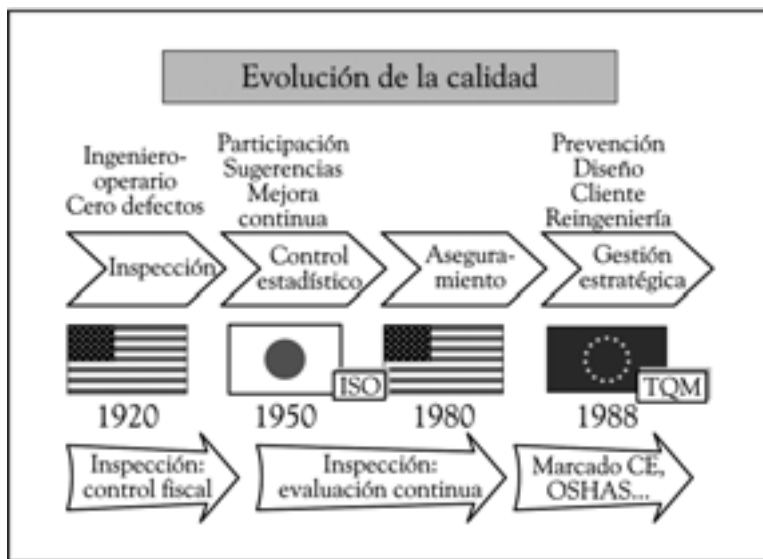
La consecuencia del desarrollo cultural asignable al cliente parece fácilmente observable; es creciente la influencia de sus propias expectativas y especificaciones en las compras y contrataciones. Por tanto, su nivel de exigencia será más elevado y el trabajo que deben desarrollar las entidades suministradoras será cada vez mayor.

El cliente, las organizaciones y la sociedad evolucionan, alcanzando todos ellos un mayor grado de madurez y, a la vez, de flexibilidad. A lo largo de esta unidad didáctica, analizaremos sus distintas evoluciones y, como consecuencia, los cambios producidos en la calidad exigida y ofertada.

### 1.3. Antecedentes históricos

El término calidad ha presentado, en cada momento de la historia, un significado diferente, recogiendo referencias al material utilizado, al producto resultante y, en la actualidad, a la forma de producción o prestación de un servicio.

Nos situaremos en los años veinte para comenzar el recorrido histórico por este término. En esos años, la calidad se medía al finalizar la producción, analizando la validez de los bienes o servicios realizados. En esa misma época, surge el término **“no conformidad”**, con el que se hacía referencia a aquellos productos que, una vez finalizados, no resultaban válidos para el fin para el que se habían creado.



Posteriormente, las necesidades derivadas de una enorme producción en masa requerida por la segunda guerra mundial originaron la creación del control estadístico de calidad. Por ello, surge la necesidad de emplear herramientas como el muestreo o las gráficas de control. Sin embargo, los resultados estadísticos obtenidos y las recomendaciones derivadas de los mismos no se manejaban en las estructuras de toma de decisiones y, por lo tanto, no revertían en la cadena de producción.

Tras la segunda guerra mundial la economía japonesa estaba en la ruina, lo que obligó a los empresarios nipones a formar a sus hijos en Estados Unidos y Gran Bretaña. Éstos, a la vuelta, aplicaban todos los conocimientos adquiridos en su formación, adaptándolos a su cultura y a su manera de entender el trabajo.

Los **círculos de calidad**, una de las grandes aportaciones niponas, eran grupos de trabajadores que se reunían periódicamente para analizar el funcionamiento de la producción y proponer alternativas a la dirección.

Desde la década de los ochenta hasta la actualidad, los trabajos desarrollados por autores como Deming, Juran o Ishikawa han posibilitado la creación de la nueva cultura empresarial. La aparición del concepto “**aseguramiento de calidad**” pretende dar confianza a los clientes respecto al producto final y a la manera en que éste ha sido elaborado.

A finales de esa década, se produce una nueva evolución y la actividad empresarial, que se encuentra bajo los sistemas de aseguramiento de calidad, comienza antes de que la producción dé sus primeros pasos, hecho que se pretende inacabable. La anticipación a los deseos del mercado, los controles en el diseño del producto y de la forma de producirlo, la orientación al cliente asumida por toda la organización, las actividades de rediseño o reingeniería ante los resultados obtenidos y la importancia de la implicación asumida por la dirección, reflejan una nueva cultura empresarial en la que el conocimiento objetivo de todo lo que sucede y las decisiones de mejora continua representan la base de su funcionamiento.

---

#### **1.4. Una nueva filosofía**

Una organización tiene que partir del diseño teniendo en cuenta el cambio cultural, en caso contrario el trabajo realizado sería inútil.

Debemos ser conscientes de que, a lo largo de la década de los ochenta, la situación en el mercado consistía en la venta de todo aquello que los productores fabricaban sin que los consumidores realizaran una labor de selección entre las distintas alternativas que se le ofrecían. Esta situación provocó la aparición de un gran número de empresas competidoras que coparon los mercados con productos sustitutivos.

La evolución, a la que ya hemos hecho mención, tuvo como consecuencia la concienciación por parte de los demandantes de su poder de decisión, de tal manera que, en la actualidad, los consumidores asumen completamente su posicionamiento en el mercado. Los agentes económicos son los que marcan el desarrollo del mercado, eligen los productos que se van a comprar y, por lo tanto, a producir.

En la medida de lo posible, estos cambios obligan a una evolución de la cultura empresarial.

<b>Cambio de cultura</b>	
Gestión tradicional	Gestión de la calidad
• Organización centrada en sí misma.	• Organización orientada al cliente.
• Imponer nuestro criterio.	• Adaptamos nuestro diseño a lo que espera el cliente.
• Centralizar las decisiones.	• Participación en la toma de decisiones.
• El centro es un sistema estable y optimizado.	• El centro es un sistema en adaptación permanente.
• El directivo es el gestor.	• El directivo es el gestor y el líder.

Con este cambio cultural, los objetivos de las organizaciones también deben evolucionar, apareciendo nuevas **metas** que no se habían fijado anteriormente, como por ejemplo:

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

Ante estas nuevas finalidades, la noción de “calidad” aparece como un concepto de integración en la actividad desarrollada por cualquier organización.

**Calidad** representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

### Cultura de la calidad

Es una forma de trabajo en la que todos los que forman parte de la empresa fomentan, conjuntamente, la mejora continua.



Hemos determinado el significado actual del concepto “calidad”, sin embargo, no podemos olvidar en ningún momento que, para resultar eficiente, es necesaria la administración de la calidad de la organización.

Partiendo de la idea de que la función del sistema de calidad radica, principalmente, en la obtención de la prevención de defectos, el trabajo que debe llevar a cabo la administración de la calidad consiste en lo siguiente: el diseño del mejor sistema de calidad aplicable a las características propias de la organización sobre la que se va a desarrollar; el control de la implantación del mismo, adoptando en cada momento las decisiones adecuadas en función de los resultados que se vayan obteniendo; la elaboración de informes de los costes de la calidad que permitan adoptar esas decisiones; el establecimiento de programas para la mejora de la calidad del producto; y, por último, la implicación de los empleados en la nueva cultura de calidad.

La empresa moderna se convierte en un sistema complejo en el que las decisiones se toman, comunican e instrumentalizan teniendo en cuenta la capacidad de influencia de cada uno de los miembros de la organización en la calidad final del producto o servicio.

Cada nueva decisión procede de mediciones realizadas con anterioridad y, por lo tanto, posee una base meramente objetiva. Con esto, no queremos eliminar el componente subjetivo que tan buenos resultados ha proporcionado en algunas empresas, sino que deseamos reflejar la importancia de complementar el instinto del empresario con datos en los que basar la toma de decisiones.

Toda la actividad empresarial u organizativa estará controlada mediante la aplicación de planes de mejora basados en el **ciclo de Deming**, esto es, planificación de la actividad, desarrollo de lo planificado, control periódico de las actividades que se van realizando y de los resultados que se van obteniendo en base a indicadores prefijados, y ajuste de las actividades que se pretenden llevar a cabo en función de estos resultados controlados.

## 1.5. Los pilares del cambio

La implantación de un sistema de gestión y aseguramiento de calidad proporciona a las organizaciones una serie de **beneficios**, que podemos ver representados en el siguiente gráfico:



La implantación de un sistema de calidad por parte de una empresa tiene una serie de ventajas, como la satisfacción del cliente y de los trabajadores, la optimización de los resultados y reducción de costes, el incremento de la agilidad en los procesos y la eliminación de los defectos.

La **satisfacción de los clientes** conlleva importantes consecuencias tales como el incremento del consumo, la recomendación de los servicios de la empresa a clientes potenciales, la posibilidad de realizar proyectos comunes con beneficios mutuos y, sobre todo, la seguridad empresarial que todo ello representa.

Por otra parte, la **satisfacción del personal** se transforma en un elevado grado de implicación del mismo, un incremento de su productividad, así como en una mayor calidad del trabajo realizado.

En cuanto a la **optimización de resultados** y **reducción de costes**, es evidente que cuando se trabaja a gusto, se reducen los errores y los clientes participan en la producción; el trabajo necesario para desarrollar la labor empresarial es cada vez menor y, por lo tanto, los costes asociados se reducen.

Los procesos de una empresa representan su forma de trabajar. A medida que se alcanzan los beneficios anteriormente citados, el trabajo evoluciona **aumentando la agilidad de las fases de fabricación y eliminando los defectos** que se puedan cometer a lo largo del proceso productivo. El trabajo resulta más satisfactorio, siendo cada vez mejor e incrementando la calidad del resultado.

## 1.6. La importancia del cliente

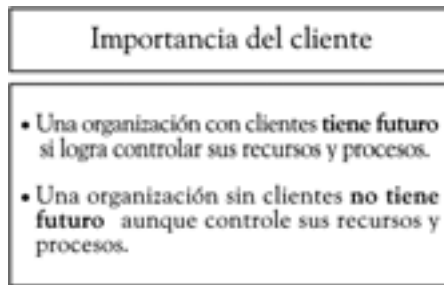
Ya hemos mencionado que hace años la visión empresarial existente se basaba en la producción. Las empresas se preocupaban sólo por producir, sin importarles si



en algún momento, hubo demanda de ese producto. Los grados de competencia eran tan bajos que todas las organizaciones existentes en un mercado tenían clientes a los que ofertar sus productos.

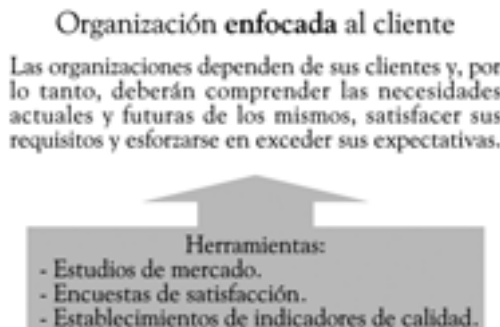
Con el paso del tiempo, la competitividad ha crecido en todos y cada uno de los mercados. Las empresas se encuentran con competidoras que ofertan un producto o servicio con unas características que, aplicando una terminología macroeconómica, permitirían denominarlo “diferenciado”, es decir, estos productos no son idénticos (homogéneos) y, por tanto, no son perfectamente sustitutivos entre sí; sin embargo, y a pesar de sus diferencias, sirven para que el consumidor cubra las mismas necesidades.

En todo caso, hay una idea muy clara: un producto o servicio se vende a un cliente; si no hay clientes, no hay ventas y, en consecuencia, la empresa dejaría de existir.



Ante este esquema de mercado, es conveniente recalcar, como ya hemos explicado anteriormente, la necesidad de que las organizaciones se orienten hacia los clientes, recogiendo sus deseos y detectando sus necesidades con antelación.

En ningún momento, una empresa puede olvidarse de la **atención al cliente**, pues es la clave para que se diferencie de la competencia, con independencia del producto e inclusive del precio.



La base de todo **sistema de gestión de calidad** es la detección e identificación de las necesidades de los clientes, de tal manera que se les oferte exactamente aquello que desean comprar. Este planteamiento se fundamenta en la idea de que vender lo que el cliente quiere elimina los costes de la no venta.

Esta visión del mercado plantea a las organizaciones la necesidad de encontrar el mejor modo de conocer los deseos y expectativas de sus clientes, para poder cumplirlos o, incluso, excederlos. Como ejemplo podemos citar a una empresa puntera en su sector como es Inditex®, cuya organización ha aplicado esta forma de pensar. Ésta utiliza a sus gerentes de tienda como canal de información y a sus clientes habituales como fuente del conocimiento necesario para poder prever aquellas prendas o estilos que esperarán encontrar en su próxima visita.



Si las organizaciones se basan en la realización de estudios de mercado, deben interpretar la información obtenida teniendo presente los parámetros que han regido la selección de la muestra que se va a analizar. Cualquier análisis de mercado bien realizado permitirá a la empresa conocer a sus clientes, así como sus deseos y expectativas.

Las organizaciones han tenido que adaptarse a un mercado muy flexible, donde los cambios socioeconómicos se producen a gran velocidad y la autonomía de los clientes aumenta cada día.

La evolución del mercado desemboca en tres **vertientes** fundamentales, como son los cambios sobre el producto, sobre el cliente y sobre la organización.

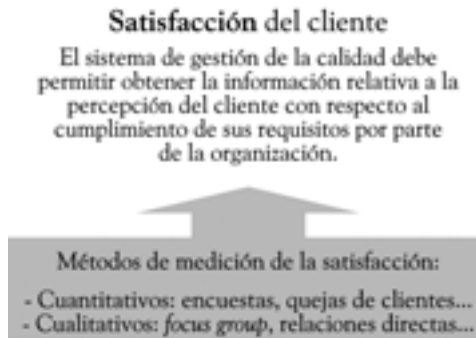
Los **cambios sufridos por el producto** se reflejan en la necesidad de diseñar, crear y elaborar un producto que cumpla los requisitos y especificaciones de los clientes y que, asimismo, sirva, de la mejor manera posible, al fin para el cual ha sido concebido. Los **cambios sobre el cliente** se observan en el incremento de la información referida a sus expectativas e intereses que ofrecen las empresas. El

cliente demuestra, de una forma determinante, que sólo le interesan los productos que le proporcionan satisfacción. Los **cambios sobre la organización** aparecen desde un punto de vista filosófico-cultural. Las empresas están asumiendo una cultura de mejora continua bajo el axioma “todo lo que hago se puede hacer mejor” y la idea de que la superación diaria es posible e inclusive productiva.

Como decía la publicidad de la marca japonesa Honda®, «las cosas parece que están bien hechas (...) hasta que alguien las hace mejor».

Estos cambios culturales recogen la esencia de la competencia de mercado, es decir, si una empresa ofrece a los clientes aquello que desean y el producto o servicio es mejor que el de los competidores en una relación calidad/precio, se quedará con el mercado porque es mejor que los demás. Este planteamiento no tiene razón de ser si no se conoce lo que desean o pueden desear los clientes.

Debemos señalar que el conocimiento de las expectativas de los clientes es más importante, si cabe, que el conocimiento de sus deseos presentes. Esto se debe a que toda organización, por muy flexible que sea, necesita un tiempo para adaptarse a los cambios que en ella o en su entorno se producen. El hecho de conocer con anterioridad lo que los clientes esperarán de la empresa en un futuro, permite la anticipación y proporciona la posibilidad de ofertar un “extra” al que no puede acceder la competencia.



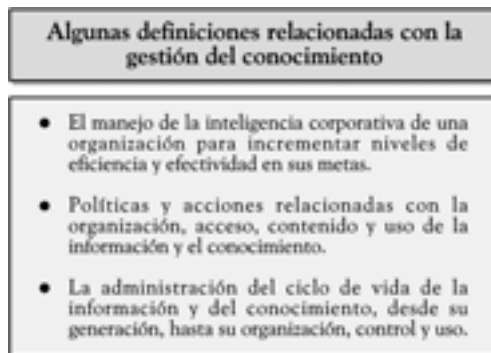
## 1.7. La gestión del conocimiento

Uno de los mayores activos de cualquier organización es el **conocimiento** que sus miembros poseen de todos y cada uno de los aspectos relacionados con el trabajo que desempeñan.

Todos los cambios organizativos presentados anteriormente no pueden obviar la importancia que el conocimiento organizacional puede representar y la reducción de costes asociada a la buena utilización del mismo.

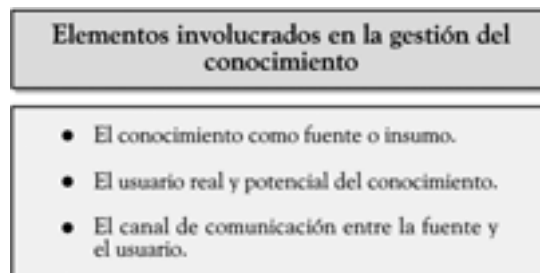
El mayor beneficio que podemos obtener de la gestión de conocimiento se manifestará a través del incremento de la formación de los trabajadores. Conviene no olvidar que la competencia de un trabajador evoluciona de dos maneras, mediante su formación y su experiencia laboral.

La **gestión del conocimiento** trata de encontrar medios para aprovechar el conocimiento de unos trabajadores y convertirlo en formación para todos los demás.



Naturalmente, no todos los miembros de una organización adoptan la misma actitud ante su puesto de trabajo, con independencia de su situación en el organigrama.

En consecuencia, las organizaciones podrían sustituir el lema “enseñar o formar” por “despertar el deseo de aprender o formarse”. El resultado cuantitativo sería el mismo, pero el clima de trabajo, las relaciones personales y, en definitiva, las posibilidades de mejora y superación serían muy superiores.



Todos hemos leído, en alguna ocasión, que una compañía ha “fichado” a determinada persona, o, a un nivel más cotidiano, hemos tenido conocimiento

de que un amigo o conocido ha dejado su actual trabajo para incorporarse a otra empresa, normalmente con mejores condiciones. En ambos casos, las organizaciones contratantes no buscan sólo un currículum más o menos brillante, que podrían encontrar entre las personas que buscan su primer empleo a un coste probablemente menor. En realidad, lo que buscan y contratan es el conocimiento adquirido, el valor añadido que la experiencia y el día a día aportan a una capacitación previa.

La forma en que las organizaciones se ocupan de optimizar la capacidad y experiencia de sus trabajadores, así como de prevenir las consecuencias de una hipotética baja en la empresa, se encuadra en la denominación genérica de **gestión del conocimiento**.

### Información y gestión del conocimiento

- Gestión y mejora de los sistemas de información (fluidez).
- Validez, integridad, seguridad y alcance de la información.
- Accesibilidad de la información relevante para el buen desempeño del trabajo.
- Generar un clima de innovación y creatividad.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual.
- Gestión del conocimiento.



La dirección de cualquier compañía debe establecer criterios y marcar directrices con el objetivo de que las habilidades de sus empleados formen parte del bagaje intelectual y cultural de la empresa para poder ser utilizadas en cualquier momento, tanto en actividades presentes como en otras que pudieran desarrollarse.

Tampoco podemos olvidar la importancia que la gestión del conocimiento tiene en la actividad desarrollada por la organización, adaptando en áreas de trabajo no naturales aspectos que, en otras, han proporcionado beneficios demostrados.

### Algunas consideraciones sobre la gestión del conocimiento

- Análisis de la situación que existe en la organización en materia de generación, acceso, y uso del conocimiento.
- Diseño del plan de acción/gestión adecuado a las necesidades de información, de conocimiento, de infraestructura, etc.
- Implementación del plan, considerando la cultura, los puntos de vista de los actores, los elementos sociotécnicos de los sistemas de información, etc.
- Evaluación del desempeño y medición del impacto.
- Incorporación de experiencia en el siguiente plan de acción.

## 1.8. La mejora continua

En la presente unidad didáctica, hemos analizado la importancia del cliente en el devenir de las organizaciones. Conscientes de tal importancia podríamos concluir que:

- Las empresas que caminan detrás de los clientes están abocadas a la desaparición.
- Las empresas que caminan al mismo paso que sus clientes pueden mantenerse.
- Las empresas que marcan el camino a sus clientes son líderes.

Asimismo hemos analizado la importancia de la gestión adecuada del conocimiento que la empresa acumula, tanto el que corresponde a la preparación, experiencia y habilidades de los trabajadores como el derivado de la integración del mismo en sistemas de trabajo, métodos, procesos, procedimientos, instrucciones, prevención de defectos o productos no conformes, etc.

El interés de cualquier organización por dar una respuesta adecuada a sus clientes, incluso anticipándose a sus peticiones, supone una actitud de cambio permanente, en busca de aquellos productos o servicios que puedan ser objeto de demanda o de una forma nueva o distinta de plantear la mutua relación.

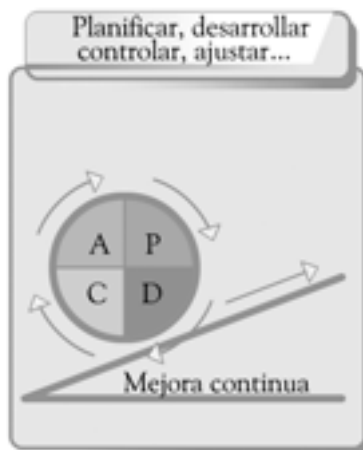
Esta filosofía empresarial lleva a las organizaciones a plantear todo su esquema de funcionamiento sobre la base de **la mejora continua**, que se fundamenta, como

ya hemos visto, en la satisfacción del cliente, un precio razonable y un producto o servicio demandado con las características adecuadas.

En la práctica diaria, las compañías que trabajan con esta filosofía desarrollan sus actividades mediante el **ciclo PDCA o ciclo de Deming**, en el que cada una de las letras se corresponde con las iniciales de los siguientes conceptos:

P	Planificación	Hay que procurar obtener toda la información posible, manejarla y contrastarla. A continuación pensar qué se va a hacer y cómo; y por último tomar una decisión.
D	Desarrollo	Poner en marcha aquello que se ha decidido y como se ha decidido.
C	Control	Comprobar que se ha realizado lo planificado, que el producto obtenido ha sido el previsto, que se ha prestado el servicio programado para dar respuesta a lo requerido y que los clientes han quedado satisfechos con el producto o el servicio que les hemos proporcionado.
A	Análisis	En función de los resultados del control, se deban llevar a cabo los ajustes necesarios en la planificación o en el desarrollo.

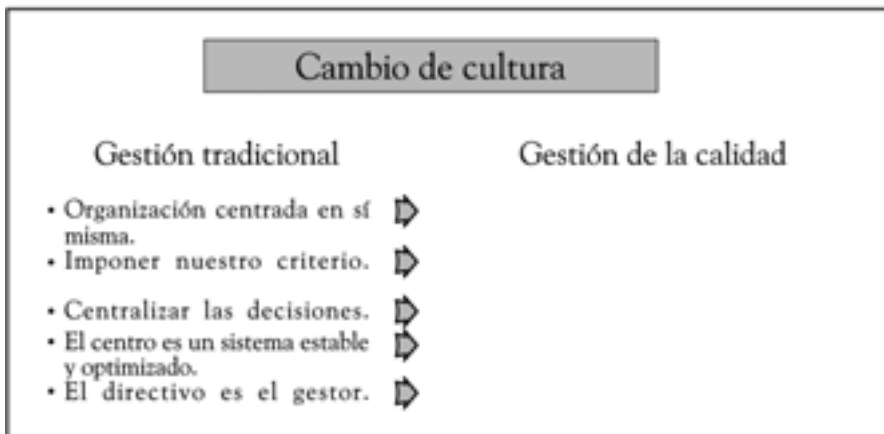
Este sistema de funcionamiento es la base de cualquier **sistema de aseguramiento de calidad**. Con mayor o menor incidencia en alguna de las fases, el ciclo PDCA está presente en la toma de decisiones y en su posterior puesta en práctica de todas las empresas con inquietudes hacia el mundo de la calidad.



## EJERCICIO 1

1. ¿En qué ámbitos de nuestra sociedad se utiliza la expresión “calidad”?

2. Complete el siguiente gráfico.



3. Defina el término “calidad”.



4. ¿Qué beneficios ofrece la calidad?

5. ¿Cuáles son los elementos involucrados en la gestión del conocimiento?

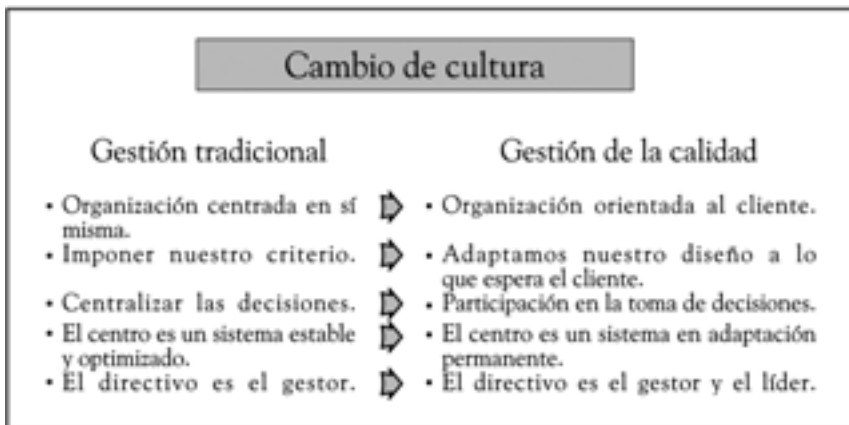
## SOLUCIONES

### EJERCICIO 1:

1.

La expresión “calidad” se utiliza con frecuencia en cualquiera de los ámbitos de nuestra sociedad actual, sin importar el sector del que procede el comentario ni la vertiente hacia la que se dirige.

2.



3.

El término “calidad” se refiere al proceso de mejora continuo, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

4.

Los beneficios que ofrece la calidad son:

- Satisfacción de los clientes.
- Agilidad en los procesos de eliminación de defectos.
- Reducción de costes.
- Optimización de resultados.
- Satisfacción del personal del centro.

5.

Los elementos involucrados en la gestión del conocimiento son:

- El conocimiento como fuente o insumo.
- El usuario real y potencial del conocimiento.
- El canal de comunicación entre la fuente y el usuario.

## 1.9. Resumen de contenidos

Con el paso del tiempo, la calidad ha asumido un peso fundamental en la estructura de la organización, ya que la información que proporciona sobre los deseos de los clientes o consumidores y acerca de aquello que ocurre dentro de la empresa permite a la gerencia controlar el futuro de la organización en todo momento.

Los consumidores actuales son más exigentes ya que insisten en que las funciones de calidad y seguridad se realicen adecuadamente y demandan ser escuchados si, en su opinión, éstas no son satisfactorias.

El mundo empresarial actual toma como referente a sus clientes, en función de ellos diseña unos productos o servicios de características determinadas. Para ello resulta fundamental el manejo de la información, la gestión de los conocimientos acumulados y una cultura de anticipación y adaptación al cambio.

La actividad cotidiana debe ser flexible, hacer posible el rápido acceso a la información y contar con los medios necesarios para adecuarse a las diferentes circunstancias.

## AUTOEVALUACIÓN 1

1. La creación del control estadístico de calidad se originó...
  - a. En la revolución francesa.
  - b. En la segunda guerra mundial.
  - c. En la revolución industrial.
  - d. En la Edad Media.
  
2. ¿Qué nombre recibían los grupos de trabajadores que se reunían periódicamente para analizar el funcionamiento de la producción y proponer alternativas a la dirección?
  - a. Sindicatos.
  - b. Colectivos de trabajadores.
  - c. Factores de producción.
  - d. Círculos de calidad.
  
3. La calidad representa un proceso de mejora continuo, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades el cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
4. Indique con qué tipo de organización se corresponde la siguiente afirmación: “las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberán comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en cumplir sus expectativas”.
  - a. Organización enfocada al cliente.
  - b. Organización enfocada hacia la satisfacción de necesidades.
  - c. Organización enfocada al producto.
  - d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.
  
5. La gestión del conocimiento trata de ofrecer acciones formativas a los trabajadores con el fin de que los conocimientos adquiridos repercutan en la producción.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

## SOLUCIONES

---

### AUTOEVALUACIÓN 1:

1.b 2.d 3.a 4.a 5.b



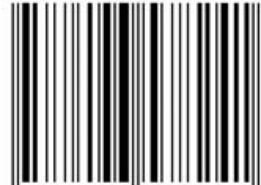
## INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

El objetivo de este manual es proporcionar al lector una serie de conocimientos teórico-prácticos para el desarrollo e implantación de un sistema de calidad en el ámbito empresarial.

En este material didáctico, Ideaspropias Editorial pretende mostrar la forma de gestionar y asegurar la calidad basándose en las normas y modelos que garanticen la efectividad y eficiencia del resultado. Asimismo trata de explicar los instrumentos o metodologías que permiten procesar la información de las organizaciones, apoyándose en las herramientas de calidad.

ISBN 10: 84-96578-24-0  
ISBN 13: 978-84-96578-24-1



9 788496 578241