

## LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: UNA APUESTA DE FUTURO.

Ricardo RODRIGUEZ GONZALEZ  
Profesor titular de Contabilidad de Costes  
Universidad de Valladolid

### 1.- LOS PILARES DE LA CALIDAD

El concepto de calidad total es de carácter plurifuncional, al abarcar los diversos aspectos relacionados con las aspiraciones personales tendentes al bien común. De este modo, es aplicable a la gestión medioambiental, a los bienes y servicios de consumo públicos y privados, a la administración y gestión en su más amplio sentido, así como al desarrollo integral del ser humano y de su calidad de vida. Es, en definitiva, según Gómez Saavedra(1), una forma de alcanzar el bienestar de la comunidad.

Desde el punto de vista de la empresa, la calidad busca la satisfacción del consumidor, de los propios empleados y de la comunidad que constituye su entorno, con un coste mínimo. La gestión de la calidad total es un sistema de gestión y, al propio tiempo, una filosofía general basada en la satisfacción del cliente, primando este objetivo sobre la obtención de beneficios a corto plazo.

El concepto de calidad experimenta un proceso de relativización, al depender en gran medida de los requerimientos de los consumidores. Prevención y garantía se convierten en conceptos "clave" de la calidad total.

Ante tales planteamientos, cabe cuestionarnos si nos hallamos ante un nuevo sistema de gestión, o más bien ante una nueva filosofía de empresa.

La calidad forma parte de la cultura empresarial y constituye un valor intangible integrado que partiendo de la búsqueda del trabajo bien hecho, incorpora valor añadido, gestionando y generando la auténtica riqueza. "Sin la esencial aportación de cada individuo a la organización y su convencida implicación en el proyecto empresarial, es inviable la calidad"(2). Se requiere una perspectiva ética de.

la persona integrada en una empresa que, a su vez, forma parte de un entorno concreto.

Cinco son las formas de percibir la calidad para Noriaki Kano(3): calidad que se espera, calidad que satisface, calidad que deleita, calidad indiferente y calidad inversa. Las tres primeras son las que interesa obtener, constituyendo la calidad que deleita la clave para la diferenciación del producto y del servicio.

Para Oriol Amat(4), tres son los parámetros del control de la calidad total en las empresas:

- \* Satisfacción del cliente.
- \* Mínimo coste.
- \* Motivación del personal.

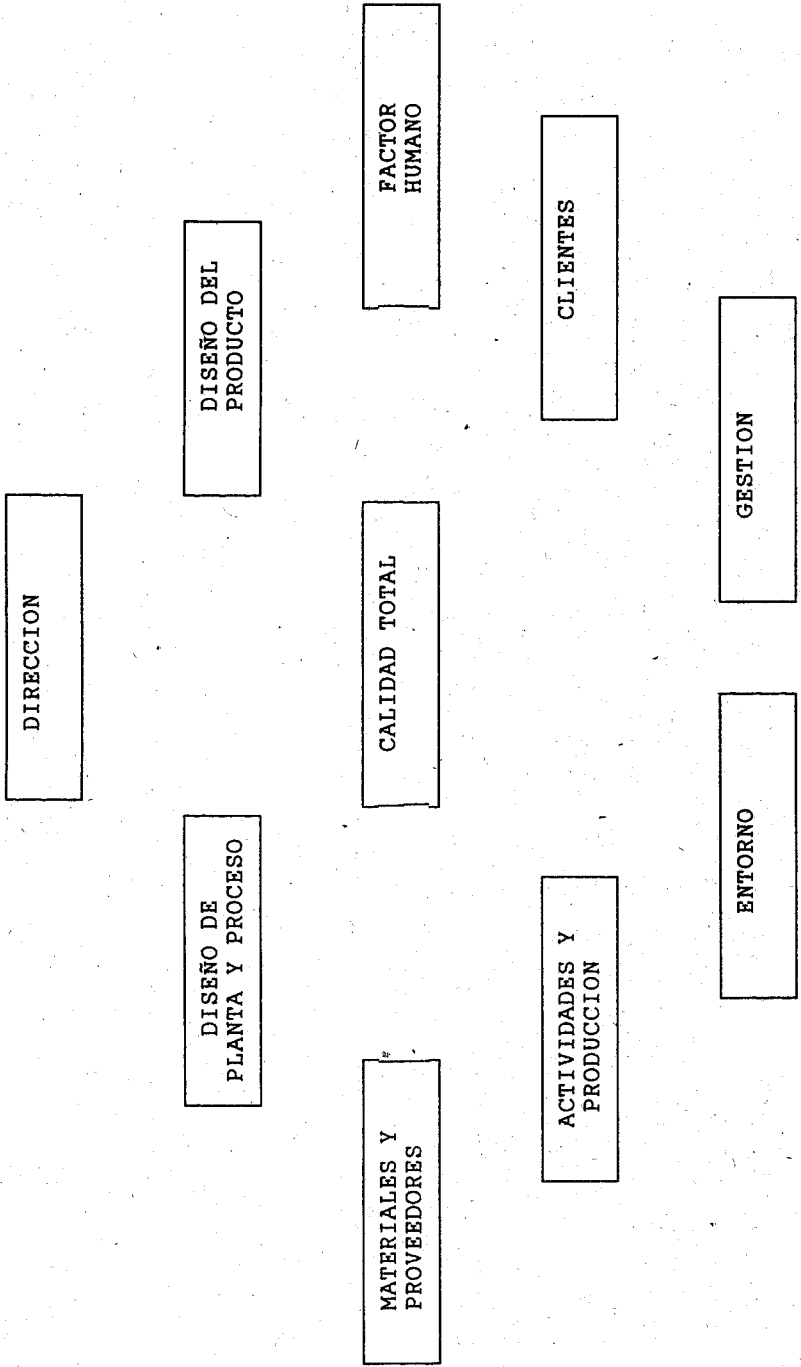
El primero constituye el objetivo primordial de la calidad, dentro de una concepción amplia del concepto de cliente.

La conocida rueda de Deming pone de manifiesto la dinámica vinculada a la gestión de la calidad total:

SATISFACCION DEL EMPLEADO => CALIDAD DE LA PRESTACION =>  
 SATISFACCION DEL CLIENTE => FIDELIZACION DE LA CLIENTELA  
 => MAYOR VOLUMEN DE NEGOCIOS

## 2.- LOS VECTORES DE LA CALIDAD TOTAL:

Las principales acciones a desarrollar en relación con la gestión de la calidad total se centran en torno a los siguientes aspectos o funciones de la empresa: dirección, diseño de planta y proceso, diseño del producto, materiales y proveedores, factor humano, actividades y producción, clientes, entorno y gestión. Pasemos a efectuar un breve análisis de los mismos.



**LOS VECTORES DE LA CALIDAD TOTAL**

### 2.1.- Calidad y dirección.

El objetivo de obtención de una calidad óptima ha de estar firmemente establecido a nivel de dirección. Su voluntad, implicación y ejemplaridad constituyen el motor de arrastre del sistema. La calidad ha de concebirse como una unidad integrada que afecta tanto a la esencia de la empresa y sus elementos, como a su diario devenir en el que éstos se reflejan. El conocimiento del estado actual de la calidad en nuestra empresa, así como de las posibilidades de mejora es el punto de partida del futuro plan de actuación. Las técnicas del benchmarking constituyen un instrumento eficaz de medida al permitirnos comparar los ratios obtenidos con los de nuestros mejores competidores. Así mismo, la elaboración del manual de calidad y la aplicación de las técnicas del kaizen se han revelado como instrumentos altamente eficaces.

La introducción de la filosofía de la relación cliente-proveedor en todos los estratos de la empresa donde se produce una entrega y la correlativa recepción de un bien o servicio constituye la clave para la unidad de calidad. Tal actitud conforma la cultura empresarial que permite estimular a los empleados en todos los niveles para que planteen cuantas sugerencias y posibilidades de mejora de los procesos se les ocurran.

### 2.2.- Calidad y diseño.

Un elevado porcentaje de los costes de calidad obedecen a deficiencias en el diseño de los productos y de los procesos productivos. El dinero destinado a la prevención será mucho más rentable que el dedicado a la posterior detección de fallos y errores.

Los procesos de normalización de productos, sistemas, principios, procedimientos, métodos o nomenclaturas, persiguen la optimización de las expectativas de los respectivos usuarios, al tiempo que permiten la consolidación de los adelantos científicos y técnicos.

La calidad en el diseño abarca los aspectos relacionados con el grado de cumplimiento de las normas de calidad y seguridad establecidas, las características y especificaciones tecnológicas, psicológicas, temporales, contractuales y éticas, la ingeniería de fiabilidad: altas prestaciones, óptimo funcionamiento y mínimo mantenimiento, el plazo de renovación de los modelos y el ciclo de vida de los productos.

### 2.3.- Calidad total de los factores y procesos productivos

La confianza total en los proveedores, junto a la implantación de sistemas JIT (Just in time) y MRP (planificación de requerimientos de materiales) en la gestión de los aprovisionamientos constituyen elementos básicos del control de calidad de materiales y suministros.

Los objetivos de aprovisionamiento se centrarán en la consecución de un nivel cero de stocks, en la calidad total de los suministros, así como en la eliminación de todo tipo de despilfarro.

La filosofía de la calidad ha de contar con el compromiso de todo el personal de la empresa, desde la dirección, hasta el operario de base. El objetivo perseguido consistirá en lograr junto con una productividad óptima, la máxima satisfacción de todas las personas. Para ello es preciso que éstas se sientan motivadas.

Buzones de sugerencias, círculos de calidad, conversión de la relación jefe-subordinado en proveedor-cliente, flexibilización y versatilidad de los puestos de trabajo, e implantación de las técnicas del kaizen constituyen algunos de los principales instrumentos a implantar.

Creatividad, espíritu joven (flexibilidad) y concienciación son las facetas claves del nuevo paradigma. La autoestima y el orgullo por el trabajo realizado constituyen el motor de la producción cualificada. Al propio tiempo, se han revelado como un efectivo antídoto contra el estrés y la depresión.

Implicar a la persona en su obra, delegar, estimular, respetar, recompensar y compartir la empresa constituyen los pilares de la calidad(5). Al propio tiempo, el ejemplo de los directivos constituye la piedra angular para la motivación de los empleados.

Los procesos de formación continuada de los empleados resultan imprescindibles para satisfacer los requerimientos de productividad y competitividad de las nuevas tecnologías, al permitir un mayor grado de versatilidad en las tareas, así como la reconversión de múltiples tareas generadoras de costes indirectos.

Las técnicas de autocontrol constituyen un instrumento de gran utilidad en la gestión de calidad de los talleres. Si cada persona garantiza la calidad de su trabajo, el producto saldrá conforme en cada etapa del proceso, permitiendo alcanzar el objetivo de cero defectos. Voluntariedad,

confianza, formación y dominio del procedimiento son los ejes en torno a los cuales gira el autocontrol.

Los sistemas de calidad total otorgan gran importancia al mantenimiento preventivo. En la medida de lo posible, cada operario ha de ser su propio especialista en mantenimiento y conservación, llevando a cabo las operaciones de chequeo, ajuste, control de sobrecarga y registro de anomalías. El mantenimiento productivo total presupone la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. Involucra a todo el personal y abarca el desarrollo de un sistema de mantenimiento, la educación en el mantenimiento básico, las habilidades para la solución de problemas y las actividades orientadas a evitar interrupciones.

Cinco son los objetivos básicos de fabricación: Máxima calidad con eficiencia óptima, inventarios mínimos, eliminación del trabajo pesado, uso de las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia y minimizar el esfuerzo y el mantenimiento de una actitud mental abierta e inquisidora para la mejora continua, basada en el trabajo de equipo y la cooperación.

#### 2.5.- Calidad total con los clientes

Los clientes constituyen la "piedra de toque" de todo producto. Ellos son quienes con sus adquisiciones o su rechazo determinan su validez. Servicio, calidad y fiabilidad constituyen las principales estrategias de la atención al cliente. Es preciso conocer cuál es el valor asignado por los actuales y potenciales clientes a nuestros productos y si éstos responden a las necesidades y deseos de aquellos, así como efectuar un seguimiento de la propia clientela: su grado de satisfacción a lo largo del tiempo tanto con el producto, como con el servicio post-venta.

La determinación del ciclo de vida útil del producto y de los requerimientos de los clientes a lo largo del mismo han de ser objeto de una particular atención.

Los parámetros de los que depende la calidad comercial son:

- \* El grado de cumplimiento de los plazos de entrega.
- \* El período de garantía.
- \* El tiempo de solución de las reclamaciones en garantía.
- \* El funcionamiento del servicio post-venta.
- \* La opinión del cliente sobre la calidad y fiabilidad del producto.

- \* El número de repuestos fabricados de piezas que generan deterioro técnico.

## 2.6.- Calidad y entorno

La relación de la empresa con su entorno configura una de la variables de mayor sensibilización social en la actualidad. La atención prestada a la no contaminación medioambiental, así como a las relaciones de la empresa con su entorno inmediato contribuyen en gran medida a crear una imagen de empresa socialmente comprometida.

Las magnitudes a controlar son:

- \* El nivel de seguridad e higiene determinado por las inversiones efectuadas por obrero.
- \* El nivel de influencia de la actuación de la empresa en la comunidad.
- \* Los efectos del proceso productivo sobre el medio ambiente.
- \* Las inversiones de la empresa en descontaminación, protección del medioambiente y mejora del entorno.

En este sentido, el grado de concienciación social alcanzado por directivos y obreros, junto con una adecuada interacción con la autoridad gubernamental constituirán la mejor garantía de calidad en relación con los factores socio-medioambientales.

## 2.7.- Calidad total en la gestión

La estructura del departamento de calidad ha de estar configurada de modo que integre a los diferentes estamentos de la empresa. El análisis de las relaciones genéricas de procesador, proveedor y cliente es básico en la planificación de la calidad. Es preciso concentrarse en las pocas actividades vitales. Los clientes o usuarios configuran la mejor fuente de información sobre las necesidades demandadas y la insatisfacción sentida. Satisfacer tales necesidades constituye el objetivo prioritario de la planificación de la calidad. La incorporación de gerentes, analistas de staff y obreros en equipos de trabajo conjunto permite incorporar numerosas posibilidades de mejora de la calidad.

Sus objetivos básicos consistirán en proponer políticas y estrategias de calidad, promover y gestionar la calidad y controlar el funcionamiento de los programas de calidad. Para ello será preciso llevar a cabo una tarea de armonización e integración de los sistemas de información, junto con la

implantación de los adecuados mecanismos de auditoría e inspección. En aras de la consecución de las metas establecidas, la normalización y homologación de los propios productos y procesos permitirá simplificar en gran medida la gestión de la calidad.

La implantación de grupos de mejora, círculos de calidad y grupos de intervención de la calidad incide de forma directa en la gestión de la calidad. Determinadas técnicas de gestión han resultado altamente eficaces; entre ellas cabe mencionar, el análisis modal de fallos y efectos, el método "Off-line Quality Control", el control de las actividades (ARM), las técnicas de benchmarking, el establecimiento de costes-objetivo, el kaizen o las auditorías de calidad.

La aplicación de estas técnicas se ha revelado particularmente eficaz en la mejora de la eficiencia de las inversiones, el aumento de la productividad y de la eficiencia de la ingeniería, la simplificación del proceso, la reducción de los costes de diseño y la mejora de la estructura y organización de la empresa.

### 3.- PROBLEMATICA ESPECIFICA DE CASTILLA Y LEON

Nuestra comunidad, por sus características económicas específicas constituye un ámbito en el que los sistemas de calidad total están llamados a desempeñar un papel primordial en relación con la optimización de la gestión de nuestro patrimonio. Una rápida visión de las principales carencias nos permitirá conocer cuáles han de ser los sectores de actividad puntera.

La polarización de la actividad económica en torno a un reducido número de actividades: minería energética, sector agrícola y fabricación de vehículos e industria auxiliar principalmente, ha de facilitar su especialización, con la subsiguiente reducción de costes e incremento de calidad.

La problemática derivada de la descapitalización de la región habrá de reconducirse mediante la puesta en marcha de proyectos originales que, basados en los condicionamientos y potencialidades de nuestra región, permitan la optimización de la explotación de sus recursos.

Las correctas actuaciones en estos ámbitos permitirán reducir la tendencia decreciente puesta de manifiesto en los últimos años de los actuales índices de población y empleo, posibilitando el aumento del nivel y calidad de vida en la comunidad.



El marco en que se desenvuelve nuestra economía se ha visto influenciado por la actual recesión, algunas de cuyas causas tales como: la rigidez de los procesos productivos, los elevados costes de producción, sobre todo laborales, la caída de la demanda, así como el nuevo entorno de las relaciones económicas internacionales con una terrible competitividad de los países asiáticos, han frenado el desarrollo económico.

Frente a tales condicionantes, el campo de actuaciones más relevantes que permitirían relanzar nuestra economía, ha de tomar en consideración las siguientes cuestiones:

- Actualización de las estructuras productivas que permita el aumento de la productividad y la mejora de la competitividad.
- Canalización adecuada de los excedentes agrarios y mejora de la calidad de los productos regionales.
- mayor dinamización del sector turístico, prestando particular atención al turismo cultural y al ecoturismo.
- formación de la población en todos los niveles y particularmente en el ámbito de las técnicas de gestión avanzada, la tecnología puntera, potenciando la investigación y la formación de empresarios y directivos.
- Inculcar el optimismo, junto con el deseo de progreso como objetivo de realización personal en todos los niveles.
- Búsqueda del apoyo institucional (regional, nacional y comunitario) con objeto de subsanar determinadas carencias generadoras de desigualdades.
- Atracción de nuevas inversiones, mediante el apoyo financiero a las PYMES, la actuación de la Agencia de desarrollo regional, la definición y promoción de zonas prioritarias de industrialización, el fomento de la investigación y desarrollo, la promoción comercial, y de modo particular el apoyo a la exportación, la formación y el perfeccionamiento del personal, la dotación de una infraestructura adecuada, etc.

#### 4.-CONCLUSION

El cambio de paradigma en que está inmersa la sociedad actual presupone un enfoque de los problemas desde nuevas perspectivas que afectan profundamente a los procesos productivos. Como dicen Bernillón y Cerutti(6), la noción

misma de calidad total implica un estado de espíritu, junto con algunas reglas específicas de comportamiento. La creciente concienciación ecológica, la visión holográfica del universo, el establecimiento de un nuevo orden social mundial o el cambio de los sistemas de valores requieren por parte de los empresarios y de todo su personal una rápida adaptación a las nuevas necesidades y planteamientos que están surgiendo. El hacer las cosas bien a la primera y la actitud de "alerta" ante las posibles anomalías, en el sentido apuntado por Baltasar Gracián o Carlos Castaneda, constituyen una forma de pensamiento que no sólo resulta gratificante para la persona cuando está correctamente motivada, sino que, además, está en línea con la consecución de la excelencia empresarial. La persecución del objetivo de calidad total parte de la existencia de esta filosofía subyacente que, al igual que el concepto físico del orden implicado o envuelto de Bohm, trasciende el ámbito de la ciencia, para adentrarse en los aspectos sociales, así como en el conocimiento y en los sentimientos humanos, vinculándose, de este modo, a los órdenes explicados y generativos propios de la alta organización y la tecnología. En tal sentido cabe preguntarse si la ciencia y la tecnología, cuando están basadas en una actitud fragmentaria hacia la vida, pueden llegar a entender la esencia de los auténticos problemas que dependen de un contexto indefinidamente extenso, no hallándose la respuesta tanto en la acumulación de conocimientos, cuanto en la "sabiduría", que implica, además, una actitud ética. La consecución de la "calidad total" ha de pasar forzosamente por el planteamiento de este tipo de cuestiones.

#### NOTAS

- (1) El control total de la calidad, Legis Editores, S.A., Bogotá, 1.991.
- (2) GUTIÉRREZ CONDE, J. Riqueza empresarial, calidad y management, Esic Market, nº 83, en-marz. 1994, pág. 109.
- (3) Citado por E. EVA CHEN y MICHAEL J. PRICE en Gestión de la calidad total en la pequeña empresa. Harward Deusto Business Review, nº 1, 1994, pág. 45.
- (4) Cosles de calidad y de no calidad, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1992.
- (5) BERNILION, A. Y CERUTTI, O. 1.989. Implantar y gestionar la calidad total. Gestió 2.000, Barcelona, pág. 29.
- (6) *Ibid.*, pág. 15.

BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, VICENTE; BLANCO, ADOLFO. 1.990. Dirigir con calidad total. Esic, Madrid.
- FERNANDEZ ARUFE, J.E. La economía de Castilla y León; crecimiento en la recesión. en Economía y Hacienda de las Comunidades Autónomas, Papeles de Economía Española, nº 59, Madrid, 1.994, págs. 123-136.
- MANSO CORONADO, F.J. El programa didáctico de Baltasar Gracián para formar y perfeccionar la calidad gerencial. Esic Market, nº 83, En-Marz. 94, págs. 9-22.
- MASAAKI IMAI. 1991. Kaizen. La clave de la ventaja competitiva. Compañía Editorial Continental. México.
- RODRIGUEZ GONZALEZ, R. 1.993. Los ratios de gestión en entornos de tecnología avanzada. En Cuestiones Actuales de Contabilidad de Costes, coordinado por ANGEL SAEZ TORRECILLA. Ed. Mc Graw Hill, Madrid, págs. 369-398.
- VARIOS ARTICULOS en CARMONA MORENO, S. Cambio tecnológico y contabilidad de gestión. I.C.A.C. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, 1.993.
- VIEDMA, J.M. 1992. La excelencia empresarial. McGraw Hill, Madrid.