

# Gestión de Operaciones

## Tema 5. Los enfoques de la gestión de la calidad



**Ana María Serrano Bedia**  
**Gema García Piqueres**  
**Marta Pérez Pérez**

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Índice

**5.1.** Calidad: perspectivas.

**5.2.** Enfoques de la gestión de la calidad:

**5.2.1.** Inspección.

**5.2.2.** Control de calidad.

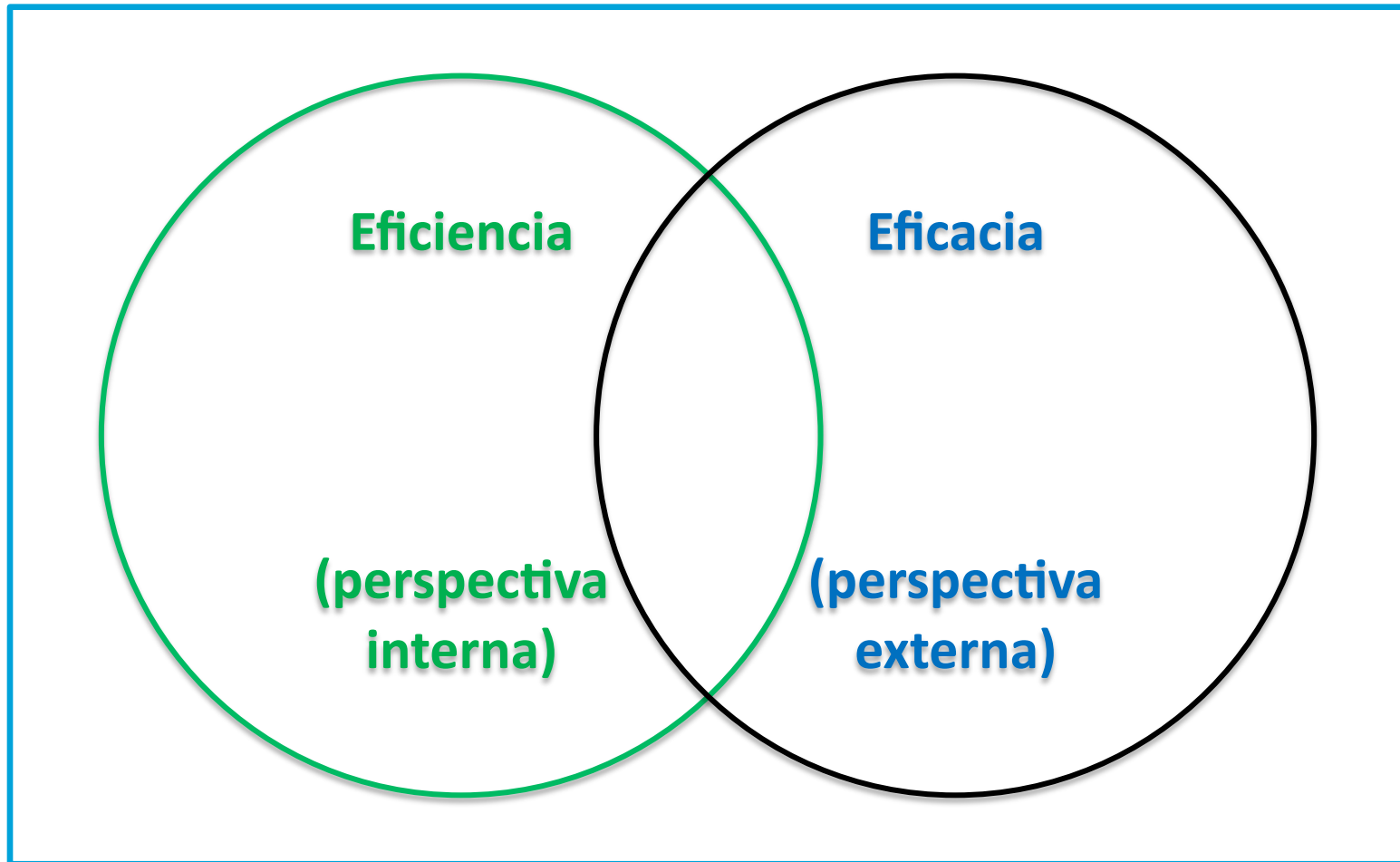
**5.2.3.** Aseguramiento de la calidad.

**5.2.4.** Gestión de la calidad total.

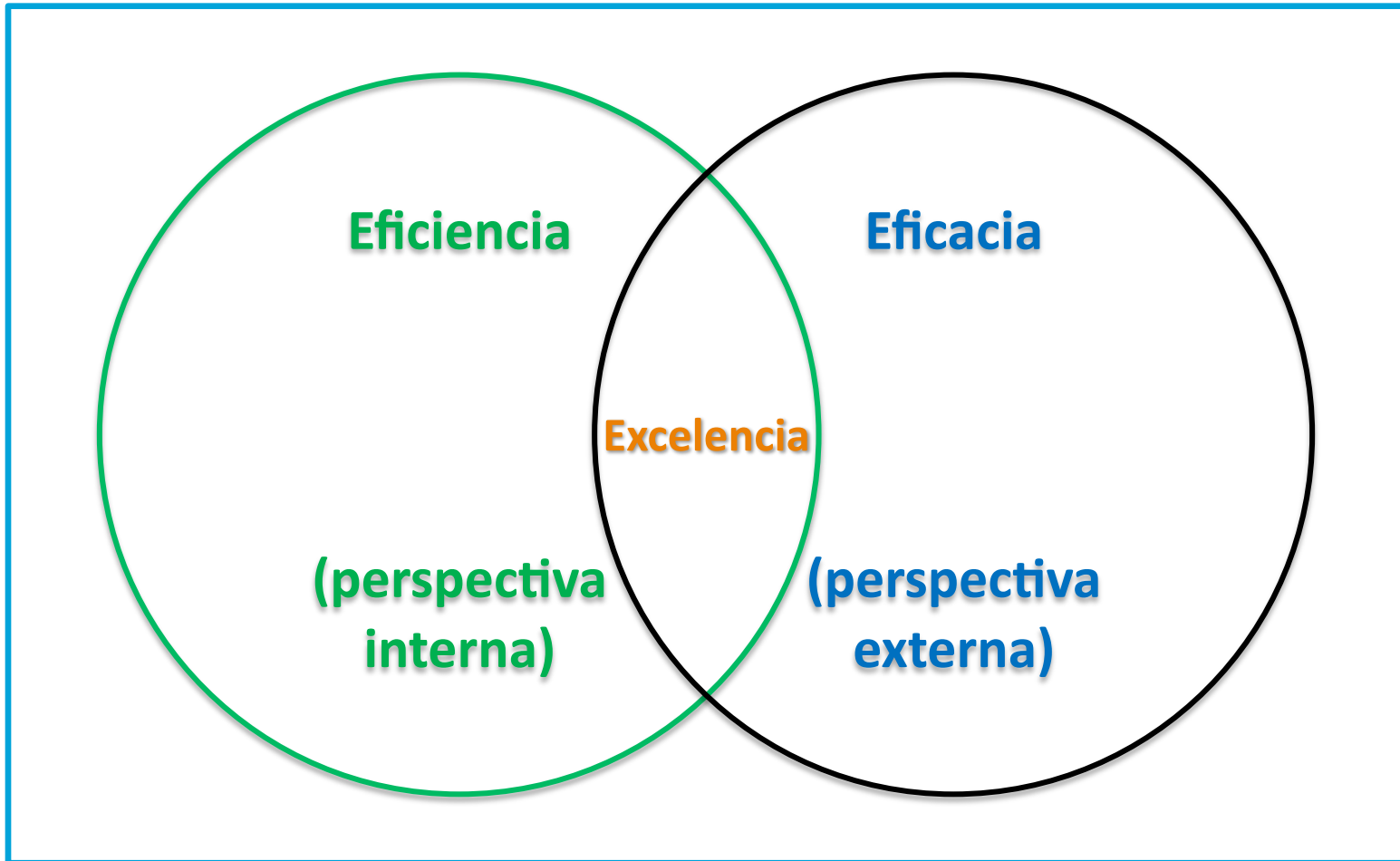
### Reflexión



## 5.1. Calidad: perspectivas



### 5.1. Calidad: perspectivas



## 5.2. Enfoques de la gestión de la calidad

Enfoques	Orientación
Inspección	Producto
Control de calidad	Proceso
Aseguramiento de la calidad	Sistemas
Gestión de la calidad total/excelencia	Personas

**La calidad es una prueba de fondo en búsqueda de la excelencia...**

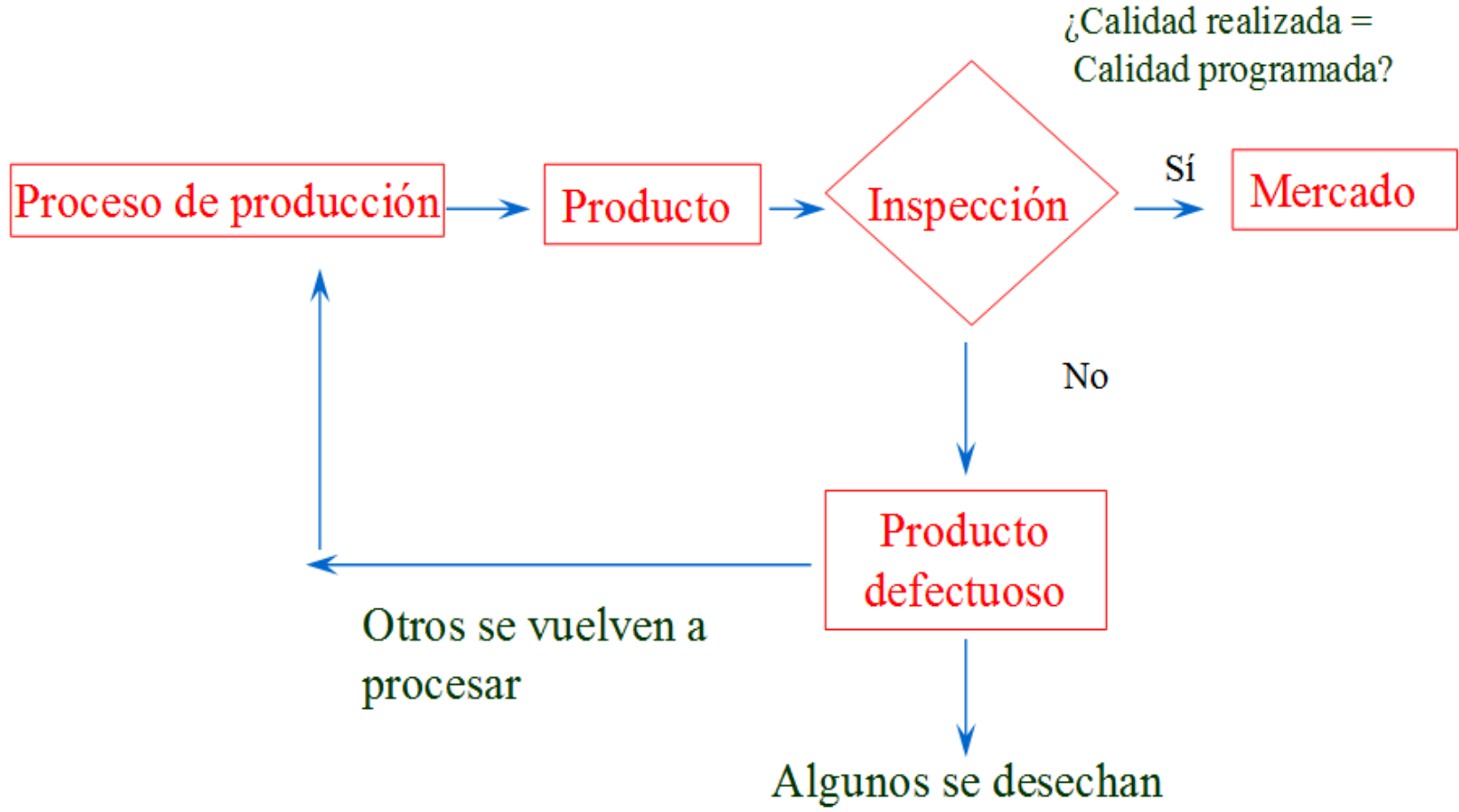
### 5.2.1. Inspección (I)

- **«La acción de medir, examinar, ensayar o verificar una o varias características de un producto o servicio y compararlas con los requisitos especificados con el fin de establecer su conformidad (ISO 8402: 1994)».**
- Concepto técnico de la calidad como conformidad con las especificaciones.
- Centro de la calidad: el producto.
- Premisa básica: evitar que el producto llegue defectuoso al cliente.
- Búsqueda ex-post de no conformidades.

# Gestión de Operaciones

## Tema 5. Los enfoques de la gestión de la calidad

### 5.2.1. Inspección (II)





### 5.2.1. Visión tradicional de la calidad (inspección a posteriori): limitaciones (Camisón, Cruz y González, 2007)

- La inspección es una actividad sin valor añadido que incrementa los costes de producción. Sólo se inspeccionaban los productos acabados: se pierde el valor añadido del producto defectuoso y se añade un coste al proceso de producción.
- Este planteamiento fomenta la falsa premisa de que la calidad depende de la inspección, por tanto es responsabilidad exclusiva de los departamentos de inspección y no del proceso de fabricación.
- La inspección no aporta información acerca de los problemas de calidad del producto, o de cómo es utilizado por el cliente.
- Los productos ajustados o corregidos son más propensos a dañarse.
- No hay prevención, ni plan de mejora.

### 5.2.1. Visión tradicional de la calidad (inspección a posteriori): limitaciones (Camisón, Cruz y González, 2007)

- La inspección no puede hacerse en el caso de los servicios dada la simultaneidad de producción-consumo.
- Los criterios de evaluación a la hora de llevar a cabo la inspección deben estar perfectamente establecidos y objetivados para evitar diferencias en función de la persona encargada de aplicarlos. La inspección rutinaria puede hacerse poco fiable debido al aburrimiento y la fatiga.
- La inspección nunca es perfecta. La inspección puede revelar la presencia de defectos, pero nunca se puede garantizar la eliminación al cien por cien de las unidades defectuosas.
- Un nivel mínimo de calidad puede resultar insuficiente para una empresa que fabrique productos de alto valor añadido.

### 5.2.2. Control de calidad (I)

- Centro de la calidad: el proceso.
- Gestión de la calidad con los datos obtenidos en el proceso.
- CEP, Control Estadístico de Procesos: medida de la variabilidad de las características del producto (búsqueda de uniformidad en los procesos, mínima variabilidad dentro de un rango aceptable).
- Detección de errores en base a métodos estadísticos (de muestreo, análisis y representación).

## 5.2.2. Control de calidad (II)

- **ESTE SISTEMA PERMITE (Camisón, Cruz y González, 2007):**
  1. Detección de anomalías y su clasificación en fluctuaciones aceptables (dentro de un rango) y en problemas de calidad.
  2. Identificación de las fuentes de variabilidad, aleatorias (problemas comunes) y no aleatorias (problemas especiales).
  3. Localización y subsanación de las fuentes de variabilidad en los productos (posibilidad de introducir medidas correctoras sobre los procesos).
    - No se limita a desechar o reprocesar productos defectuosos, sino que busca el origen del fallo.
    - Mejora de la eficiencia respecto a la inspección.

### 5.2.3. Aseguramiento de la calidad (I)

- **INICIO DE LA CONCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO SISTEMA DE GESTIÓN:**
  - «*Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados*» (ISO 9000: 2015).
  - Orientado a proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

### 5.2.3. Aseguramiento de la calidad (II)

- La definición e implantación de un **SGC (Sistema de Gestión de Calidad)** según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los **modelos normativos para la Gestión de la calidad**.



- Estos son normas comúnmente aceptadas para el diseño e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada.
- Los modelos normativos son, por tanto, herramientas que permiten:
  - Planificar.
  - Sistematizar y documentar.
  - Asegurar.los procesos de negocio de una organización.

### 5.2.3. Aseguramiento de la calidad (III)

- **PRINCIPIOS:**

1. Orientación al cliente: incorporar sus necesidades al diseño.
2. Prevención y mejora:
  - Optimización del diseño de productos y procesos.
  - Ciclo continuo de planificación, control y mejora.
  - Estandarización y documentación de los procesos.
3. Compromiso de todos los trabajadores.

## 5.2.4. Gestión de la calidad total (I)

- **CALIDAD TOTAL:** *«secuencia de actividades que tienen por finalidad elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones que se realizan en una empresa»* (Comité de Motivación para la calidad, 1987).



Creación global de valor por la organización para todos sus grupos de interés clave.

- **Centro de la calidad:** las personas.
- La **GCT (Gestión de la Calidad Total)** permite a las empresas ser competitivos en los mercados, resultando vital para la supervivencia de la empresa a largo plazo.



## 5.2.4. Gestión de la calidad total (II)

- La GCT es una forma de dirigir y gestionar la empresa que comprende todas aquellas políticas, decisiones y actividades por medio de las cuales las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados y la comunidad en general, así como los objetivos de la organización, son satisfechos de la forma más eficaz y eficiente posible, maximizando el desarrollo del potencial de los empleados mediante su participación y colaboración en una búsqueda de mejora continua.



**Esta forma de dirigir supone la integración de todas las funciones y procesos de una organización con el fin de conseguir la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los bienes y servicios que la misma ofrece.**

## 5.2.4. Gestión de la calidad total (III)

- **FACTORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GCT (James, 1997):**
  - La organización: Se configura la organización como un conjunto de procesos con responsables claramente identificados. Toda la organización debe participar.
  - Compromiso de la dirección: Ha de ser genuino y visible. Orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos con procedimientos y prácticas eficaces (orientación a resultados) y comunicados a todos los empleados.
  - Cambio de cultura: basado en la incorporación, educación y formación de todo el personal, así como su cambio de actitud. Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos (cambio, mejora continua, excelencia e innovación).

## Referencias

- Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2007): «*Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*». Pearson. Ed. Prentice-Hall.
- Comité de motivación para la calidad (1987): «*Programas de calidad total: fundamentos y guía para la implantación*». Asociación Española para la calidad. Madrid.
- James, P. (1997): «*Gestión de la calidad total: un texto introductorio*». Ed. Prentice-Hall Iberia. Madrid.
- UNE-EN ISO 8402: 1995: «*Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad*». Vocabulario (ISO 8402: 1994).
- UNE-EN ISO 9000: 2015: «*Sistemas de gestión de la calidad*». Fundamentos y vocabulario (ISO 9001: 2015).