

Programa FSE-EOI

Diseño de cursos de formación para la incorporación de la calidad total en las Pymes

Aplicación a la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha



UNION EUROPEA

Fondo Social Europeo



**DISEÑO DE CURSOS DE FORMACIÓN PARA LA
INCORPORACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN
LAS PYMES. APLICACIÓN EN LA COMUNIDAD
AUTÓNOMA DE CASTILLA-LA MANCHA**

EOI

1996

PROGRAMA FSE - EOI .

**DISEÑO DE CURSO DE FORMACION
PARA LA INCORPORACION DE
LA CALIDAD TOTAL EN
LAS PYMES DE
CASTILLA - LA MANCHA**

CALIDAD

**ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL
MADRID**

PROGRAMA FSE - EOI

**DISEÑO DE CURSO DE FORMACION
PARA LA INCORPORACION DE
LA CALIDAD TOTAL EN
LAS PYMES DE
CASTILLA - LA MANCHA**

ESTUDIO

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

INDICE DEL ESTUDIO

1.	INTRODUCCION	pág 4
1.1.	<u>Objetivos</u>	pág 7
1.2.	<u>Utilidad para generar empleo</u>	pág 9
2.	FUENTES PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO	pág 12
3.	PANORAMA DE LAS PYMES EN CASTILLA-LA MANCHA	pág 14
3.1.	<u>La situación de la Calidad en España</u>	pág 17
3.2.	<u>La situación de la Calidad en Castilla-La Mancha</u>	pág 21
3.3.	<u>El Aseguramiento de la Calidad en las PYMES</u>	pág 27
3.4.	<u>La Certificación: Situación y Actitudes</u>	pág 31
3.5.	<u>Situación y Actitud de la Dirección</u>	pág 35
3.6.	<u>Conclusiones</u>	pág 39
4.	SITUACION Y PERSPECTIVAS DE LOS SECTORES	pág 44
4.1.	<u>Agroalimentario</u>	pág 47
4.2.	<u>Material de Construcción/Cerámica/Vidrio</u>	pág 52
4.3.	<u>Construcción de Inmuebles/Instalaciones/Montajes</u>	pág 55
4.4.	<u>Textil, Cuero y Calzado</u>	pág 60
4.1.1.	Textil	pág 62
4.1.2.	Cuero y Calzado	pág 68
4.5.	<u>Mobiliario y Madera</u>	pág 74
4.6.	<u>Metalurgia y Siderometalurgia</u>	pág 80
4.7.	<u>Químico</u>	pág 87
4.8.	<u>Servicios</u>	pág 94

5.	CONCLUSIONES	pág 97
5.1.	<u>Visión general</u>	pág 99
5.2.	<u>Aspectos Positivos</u>	pág 102
5.3.	<u>Aspectos sensibles de los Sectores</u>	pág 105
	5.3.1. Agroalimentario	pág 107
	5.3.2. Material de Construcción/ Cerámica/Vidrio	pág 109
	5.3.3. Construcción de Inmuebles/ Instalaciones/Montajes	pág 111
	5.3.4. Textil, Cuero y Calzado	pág 113
	5.3.5. Mobiliario y Madera	pág 116
	5.3.6. Metalurgia y Siderometalurgia	pág 118
	5.3.7. Químico	pág 120
	5.3.8. Servicios	pág 122
6.	ESTRATEGIA	pág 125
6.1.	<u>Áreas de Acción</u>	pág 128
	6.1.1. Áreas de Gestión Empresarial	pág 132
	6.1.2. Área de Emprendedores	pág 134
7.	BIBLIOGRAFIA	pág 136

5.	CONCLUSIONES	pág 97
5.1.	<u>Visión general</u>	pág 99
5.2.	<u>Aspectos Positivos</u>	pág 102
5.3.	<u>Aspectos sensibles de los Sectores</u>	pág 105
5.3.1.	Agroalimentario	pág 107
5.3.2.	Material de Construcción/ Cerámica/Vidrio	pág 109
5.3.3.	Construcción de Inmuebles/ Instalaciones/Montajes	pág 111
5.3.4.	Textil, Cuero y Calzado	pág 113
5.3.5.	Mobiliario y Madera	pág 116
5.3.6.	Metallurgia y Siderometallurgia	pág 118
5.3.7.	Químico	pág 120
5.3.8.	Servicios	pág 122
6.	ESTRATEGIA	pág 125
6.1.	<u>Áreas de Acción</u>	pág 128
6.1.1.	Áreas de Gestión Empresarial	pág 132
6.1.2.	Área de Emprendedores	pág 134
7.	BIBLIOGRAFIA	pág 136
8.-	ANEXO I.- CURSO	
9.-	ANEXO II.- GUIA DEL CURSO	

I.- INTRODUCCION

1.- INTRODUCCION

Como ya quedó expuesto en el Índice y Esquema de Desarrollo de este trabajo, uno de los enfoques que con más frecuencia confunde a los empresarios parte de la idea de que el único remedio para sobrevivir en tiempo de crisis es reducir los costes, afirma que este remedio hay que aplicarlo con rapidez y que, naturalmente, entre los costes que más deprisa se pueden recortar están los de personal.

Muy pocos contemplan la otra posibilidad: aumentar los beneficios. Y de los pocos que la consideran, más de la mitad la descarta, sin mayores reflexiones, por imposible.

Sin embargo la historia reciente muestra suficientes casos de organizaciones que han elegido la segunda alternativa. Entre ellos resulta abrumador el número de los que han triunfado. Y lo han conseguido porque se han dado cuenta de las diferencias vitales que hay entre las dos opciones.

La primera es rápida de aplicar y sus resultados en términos financieros se aprecian a corto plazo. Pero actúa de espaldas al más importante activo de la empresa: los recursos humanos. Es una solución quirúrgica y por tanto traumática e irreversible, mutila y empobrece a la organización y produce desempleo.

La segunda opción es de aplicación más lenta y sus resultados no son fulminantes. Pero se apoya en los recursos humanos de la organización. Consiste en un tratamiento reconstituyente que la refuerza desde dentro, favorece su crecimiento y con él la aparición de nuevos puestos de trabajo.

Quienes se han decidido por esta segunda opción lo han hecho convencidos de que aumentar la calidad de sus productos y servicios genera valor

añadido, negocio, crecimiento y empleo. E igualmente seguros de que la gestión de esa calidad es asunto de todos los miembros de la empresa. El tiempo les ha dado la razón.

La primera medida para implantar un sistema de gestión de la calidad en la empresa consiste en poner en marcha un plan de formación que abarque a todos sus miembros. Este plan debe ser progresivo y adaptado a las características de la empresa. (Son muchos los casos en que un primer plan de formación ha fracasado por saturar de información a los participantes o por aplicar métodos que no se adaptaban a su realidad. El resultado ha sido provocar la alarma y el desaliento en lugar de la sensibilidad y la motivación)

Como ya quedó demostrado en el Programa de Formación de Emprendedores, este tipo de formación cuenta con el apoyo y entusiasmo de las PYMES y de las Comunidades Autónomas afectadas, según revela el número de cursos impartidos y lo nutrido de su audiencia.

1.1.- Objetivos

1.1.- Objetivos

Por todas estas razones el objetivo final de nuestro trabajo consiste en desarrollar un elemento de formación adecuado a la situación real de las PYMES de Castilla La Mancha que les proporcione:

- Ideas básicas sobre la naturaleza de la calidad total, al margen de los mitos al uso.
- Entrenamiento en el empleo de herramientas sencillas de medición y control.
- Entrenamiento en técnicas de motivación para generar participación y tratar la resistencia al cambio.
- Visión global de la importancia del aseguramiento de la calidad según las normas internacionales.

Nuestra experiencia en el terreno de la formación en Calidad Total nos aconseja cuidar el diseño del curso resultado de este trabajo con el fin de que constituya una herramienta para sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la Calidad no sólo reforzando la idea de que es vital para la supervivencia de la empresa sino la de que es imprescindible la participación de todos sus miembros en el proceso de implantación de la misma.

Si existe el impulso suficiente para crear nuevas fuentes de riqueza y empleo en un entorno tan difícil y competitivo como el actual, es seguro que no faltará energía a la hora de incorporar la nueva mentalidad sobre la calidad como factor de competitividad.

Es, por lo tanto urgente contar con una herramienta que facilite una apertura inmediata a la idea de que es posible competir, crecer y crear empleo utilizando los recursos humanos en la gestión de la calidad de los procesos, productos y servicios de la empresa.

**2.- FUENTES PARA LA REALIZACION DE
ESTE TRABAJO**

2.- FUENTES PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

Para la realización de este trabajo nos ha sido de gran utilidad la información contenida en la documentación que a continuación se expresa:

- ANALISIS DE NECESIDADES Y DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS EN EL AMBITO DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DE CASTILLA - LA MANCHA.

Programa FSE - EOI Diciembre de 1995.

- NECESIDADES SECTORIALES DE FORMACION PARA LA CREACION DE EMPLEO EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DE CASTILLA - LA MANCHA.

Programa FS - EOI Marzo de 1995.

- I.M.P.I. - DIRECTORIO INDUSTRIAL DE CASTILLA - LA MANCHA.

Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha

Consejería de Industria y Turismo - 1991.

Asimismo hemos tomado contacto con una muestra de PYMES, a nuestro juicio significativas dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla - La Mancha, cuya enumeración sería excesiva en este lugar, y que hemos seleccionado en función de su volumen, las características del mercado en que se desenvuelven y lo crítico de su sector dentro del espectro industrial de la Comunidad.

Deseamos expresar nuestro reconocimiento por el apoyo proporcionado para la realización de este trabajo por la Escuela de Organización Industrial en general y agradecer muy especialmente su ayuda a D^a. Silvia Menniti, D. Eduardo Lizarralde y D^a. Rocío Casanueva, sin cuya colaboración no hubiera sido posible conseguir nuestro objetivo.

**3.- PANORAMA DE LAS PYMES EN
CASTILLA - LA MANCHA**

3. PANORAMA DE LAS PYMES EN CASTILLA - LA MANCHA

El panorama de las PYMES en Castilla - La Mancha nos ofrece una abrumadora mayoría de empresas de dimensiones muy reducidas, hasta tal punto que sólo un 11% de las mismas cuentan con un tamaño superior a los 250 empleados, según consta en los datos publicados por FIES.

En consecuencia, el empleo de la región se concentra en su casi totalidad (90% según la estimación de la Iniciativa PYME de Desarrollo Industrial en 1991) en empresas en su gran mayoría de tamaño familiar o cuasi familiar.

En efecto, la cuarta parte de las empresas cuenta con unos recursos humanos iguales o inferiores a los 10 empleados y los dos tercios de las mismas carecen de personal asalariado. En esto no difieren sino muy discretamente de la distribución a escala nacional, de la cual representan poco más del 4%.

Naturalmente, titularidad de la mayoría de estas empresas reside en personas físicas, lo que prácticamente iguala a la situación nacional, mientras que es muy superior el número de cooperativas y de comunidades de bienes y propietarios, que se sitúan en el doble que la generalidad del país, con respecto a la cual Castilla La Mancha queda por debajo en cuanto a la presencia de sociedades anónimas y demás tipos de asociaciones.

Si a ello se añade que la especialización de sus actividades se circunscribe a sectores tradicionales muy sujetos a los ciclos económicos, resulta particularmente interesante aprovechar el impulso de la reciente recuperación para proyectarlas hacia la optimización de su gestión por las repercusiones que tendría en el desarrollo de las empresas y la consiguiente creación de puestos de trabajo.

Otros aspectos relevantes del panorama de las PYMES que deban tenerse en cuenta a la hora de diseñar una acción formativa como la que nos ocupa

3.1.- *La Situación de la Calidad en España*

3.1.- La Situación de la Calidad en España

La actitud de las empresas españolas hacia la calidad, y Castilla La Mancha no es un excepción, ha venido marcada por dos aspectos:

- Las grandes diferencias entre los sectores debidas a las necesidades específicas de cada uno de ellos.
- Los requerimientos de los mercados exteriores que ha provocado una mayor atención a asegurar la calidad de los productos más que a implantar un sistema de garantía de la calidad total de la empresa.

No obstante, durante la década de los 80, y encabezados por la Asociación Española para el Control de la Calidad (AECC) se observan esfuerzos para coordinar la orientación del desarrollo de los sistemas de calidad.

Sectores como el del Automóvil, la Energía Nuclear, los productos farmacéuticos, la Química, la Electrónica y la Transformación de productos agroalimentarios introdujeron la filosofía y la práctica del Control de Calidad.

No obstante, como queda dicho, las exigencias individuales de los mercados exteriores imponían especificaciones funcionales, de seguridad y de calidad en la producción que diferían en intensidad y en numerosas particularidades. Todo ello provocó una doble reacción en sentidos opuestos: Hubo empresas que se ciñeron a las exigencias exteriores mientras que otras requirieron de la Administración defensas frente a los productos extranjeros, sin preocuparse de mejorar sus sistemas de gestión y producción.

De este modo el panorama español se convirtió en un mosaico de actitudes y prácticas muy diversas dependiendo de las exigencias a que se veían

sometidas las empresas y del estilo de sus dirigentes. Y se hizo patente una incoherente dicotomía entre empresas para las que calidad significaba sólo calidad de producto y las que contemplaban la calidad como un sistema de gestión que englobaba todos los procesos e la empresa.

Acciones coordinadas como las de IRANOR y AECC, apoyadas por la Administración, dotaron de una visión global a los esfuerzos de las organizaciones, organizando los esfuerzos de concienciación y formación.

Con la entrada en la Comunidad Económica Europea España se incorpora a un conjunto de países con programas en marcha que nuestro país debe adoptar en un plazo relativamente corto.

AENOR, Empresa privada en el área de la normalización y la certificación, publica una Guía del Empresario donde explica la fundamental Directiva 83/89/ CEE que marca dos objetivos básicos: La prevención de obstáculos y barreras técnicas a los intercambios comerciales dentro de la Comunidad y un cuerpo de normas técnicas armonizadas.

Entre estas últimas se extiende la aplicación de la normativa sobre calidad de productos recogida en la serie EN 45000 y la normativa sobre aseguramiento de la calidad que se incluye en las normas ISO 9000.

El Consejo Comunitario, a fin de acelerar la extensión de la política de aseguramiento de la calidad ha decidido impulsarla en un ámbito en el que tiene más oportunidades de actuación: los contratos públicos. Dada la importancia de estos contratos para el PIB, es de suponer que crezcan las exigencias de la Administración a la hora de seleccionar las propuestas para concursos oficiales.

Esto hace que tenga una especial importancia la formación en el terreno de la calidad para todas las empresas y mucho más para las pertenecientes

a un sector como Castilla La Mancha, particularmente frágil frente a los ciclos económicos, por las características comerciales y organizativas de sus empresas,

Esta es la idea matriz del Plan Nacional de calidad 1990 - 1993, que propicia una cultura de la calidad basada en cuatro Estrategias fundamentales:

- Promoción de utilización de productos de calidad reconocida.
- Promoción del reconocimiento de la calidad de nuestros productos y empresas en los mercados exteriores.
- Promoción de la mejora de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas.
- Desarrollo y perfeccionamiento de la infraestructura de la calidad.

En resumen, la Administración española, en línea con la Comunidad Europea, está particularmente interesada en potenciar la cultura de la calidad y, coherentemente con esta línea, está acelerando la tendencia a exigir la certificación de las empresas que participen en los Contratos Públicos.

Por lo tanto la formación en calidad se está convirtiendo en un paso obligado para las empresas que quieran hacerse con una baza competitiva de la que dependerá no sólo su rentabilidad sino su misma supervivencia.

Es en esta línea donde se inserta el diseño de la acción formativa que este estudio tiene como objetivo final.

3.2.- *La Situación de la Calidad en Castilla -
La Mancha*

3.2.- La Situación de la Calidad en Castilla - La Mancha

Dadas las características organizacionales y de mercado de la mayoría de las empresas de Castilla La Mancha, la actitud de las mismas con respecto a la calidad podría calificarse de discreta cuando no de francamente tibia.

Las investigaciones de la Escuela de Organización Industrial, realizadas a través de la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Castilla La Mancha, el Instituto Nacional de Empleo, la Asociación Española de Normalización y las Cámaras de Comercio se han orientado en dos direcciones:

- **Cómo valoran las empresas la calidad en cuanto estrategia de competitividad.**
- **Hasta qué punto les preocupan la certificación de la calidad y la normalización.**

Uno de los factores estudiados, por su importancia como componente de las actitudes mencionadas es el del volumen de exportación. En este terreno, aun cuando el porcentaje de exportadoras es bajo (un 10% de las más interesantes como calzado, confección y vinos) se observa una tendencia al alza, lo cual debería implicar un mayor interés de las empresas por aumentar su cuota de participación y en consecuencia mejorar la productividad y la calidad de sus productos y servicios.

No obstante, lo que se deduce de las encuestas realizadas es que el nivel actual de las empresas por la calidad es relativamente bajo. La mayor preocupación observada gira en torno a la gestión de la empresa, seguida de la información sobre tecnologías específicas que mejoren los procesos de fabricación y relegando la calidad a un cuarto lugar después de la producción.

Sólo en los sectores de Productos Químicos, Alimentación y Minerales

no Metálicos se percibe una vivencia más clara del tema Calidad. Aun así, es muy alentador el resultado de nuestros contactos con la muestra de empresas seleccionada. Es más, podemos afirmar que, en general, hemos detectado un considerable interés por la formación en temas de calidad, salvo una sola excepción y ésta podemos deducir que se debe a falta de información sobre la materia.

Queda por tanto patente que es necesario realizar una sensibilización a diferentes niveles de la empresa en el sentido de que la calidad no consiste en un refinamiento irrelevante para las exigencias habituales de su clientela sino en la optimización de la gestión que tanto parece preocuparles.

El siguiente cuadro ilustra la situación que nos venimos refiriendo.

*Resultados (en porcentaje) de las encuestas realizadas a las
empresas de Castilla - La Mancha sobre la sensibilización en Calidad*

P-1. PREGUNTA: ¿Tiene su empresa algún plan de formación para sus técnicos y directivos?.

P-2. PREGUNTA: ¿Manda su empresa a sus técnicos y directivos a algunos cursos?.

P-3. PREGUNTA: ¿A qué tipo de cursos?.

PREGUNTA	P-1	P-2	P-3
SI	38,4	60,3	-
NO	60,3	39,1	-
NS/NC	1,3	0,6	-
Gestión Empresarial	-	-	50,5
Recursos Humanos	-	-	15,2
Producción	-	-	29,3
Calidad	-	-	28,3
Tecnologías específicas	-	-	34,2
Sistemas de información	-	-	8,7
Otros	-	-	6,5
NS/NC	-	-	3,3

Fuente: Telemarketing. EOI. Julio 95

En cuanto a la preocupación de las empresas por la certificación y la normalización, ésta responde a su grado de sensibilización hacia la calidad. El porcentaje de empresas certificadas es ligeramente superior al 8%, probablemente debido al escaso nivel de exigencia de su clientela.

Las preocupaciones de los empresarios se orientan mucho más hacia la calidad de sus productos que al aseguramiento de la Calidad Total de sus procesos. Teniendo en cuenta el nivel de formación y la mentalidad tradicional reinante es posible que su interés sea mantener su cuota de mercado utilizando la certificación de sus productos como argumento de venta mucho más que empleando la calidad de su gestión como instrumento de generación de beneficios.

Así lo revela el siguiente cuadro, en el que más de la mitad de las empresas encuestadas consideran innecesaria la certificación cuando no la ignoran llanamente.

**Resultados (en porcentaje) de las encuestas realizadas a las empresas
de Castilla - La Mancha sobre la normalización y la certificación**

P-1. ¿Situación de las empresas respecto a las Normas ISO 9000?.

P-2. ¿Piden sus clientes que se certifique?.

P-3. ¿Cómo considera usted la certificación?.

PREGUNTA	P-1	P-2	P-3
Está certificada	8,3	-	-
Está en proceso de certificación	14,9	-	-
Está pensando en ello	15,6	-	-
No tiene intención de certificarse	42,4	-	-
NS/NC	18,9	-	-
SI	-	21,2	-
NO	-	77,8	-
Necesaria	-	-	16,2
Conveniente	-	-	30,2
Innecesaria	-	-	26,8
NS/NC	-	-	26,8

Fuente: Telemarketing. Sigma dos. Julio 95

3.3.- *El Aseguramiento de la Calidad en las*
PYMES

3.3.- El Aseguramiento de la Calidad en las PYMES

La creciente presión de los clientes está propiciando el interés de las empresas por conseguir la certificación abajo las normas internacionales ISO 9000 como soporte de las relaciones comerciales.

Las normas ISO 9000 proporcionan al cliente la garantía de que sus proveedores cuentan con un conjunto de medidas que aseguran que sus procesos contra los fallos, que la calidad forma parte integrante de la filosofía y de las políticas fundamentales de la empresa y que tanto las herramientas como las metodologías y las personas están sometidas a sistemas de evaluación que permiten la detección de no conformidades en sus sistemas de gestión.

El estado de concienciación en este tema no puede decirse que sea inexistente en Castilla La Mancha. En efecto, los planes de desarrollo establecidos contemplan la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad como una herramienta de mejora de la gestión. Sin embargo la situación puede calificarse de deficiente con escasas excepciones.

De la encuesta realizada por la Escuela de Organización Industrial en Julio de 1995 ofrece niveles muy diversos. La tónica general es que la mayor parte de los productos o servicios correspondientes a los sectores de actividad de mayor interés deben cumplir especificaciones o normas concretas, aunque se dan sectores como el de Transportes y Comunicaciones en que el control normativo es más escaso.

Sin embargo se observa gran diversificación en cuanto al tipo de normas que deben cumplir las empresas encuadradas en los distintos sectores pues se dan casos en que, tanto en manufactura como en servicios conviven normas nacionales e internacionales.

Este es el caso de las empresas de Alimentación Bebidas y Tabaco, las de Productos Químicos y las de Transportes y Comunicaciones, sometidas todas ellas a un control normativo muy riguroso.

Sin embargo es sorprendente observar que la exigencia por parte de los clientes del cumplimiento de las especificaciones externas es relativamente baja en todos los sectores y curiosamente inferior a la establecida internamente por las empresas.

De todas formas se está produciendo una aproximación positiva hacia los requisitos de normalización que exigen los sistemas de aseguramiento de la calidad. En efecto, más de la mitad de las empresas encuestadas cuentan con documentación escrita que soporta los procedimientos establecidos para gestionar su trabajo diario.

Las empresas de Productos Químicos son las más avanzadas en este terreno con un valor máximo de 73,7% mientras que las Instituciones Financieras se sitúan en un 50%, lo cual no es en absoluto desalentador. En más de la mitad de los casos la documentación consiste en procedimientos de tipo general pero también es cierto que es casi igual la proporción de las empresas que cuentan con Manual de Calidad, lo que supone una importante base para el aseguramiento de la calidad, si bien es verdad que el porcentaje cae a menos de un tercio en las empresas dedicadas a la Construcción y Obras.

En cuanto al resto de la documentación, la actividad sectorial marca la pauta. Las empresas manufactureras disponen de procedimientos escritos para fabricación y planes de productos mientras que las que se dedican a servicios presentan los valores más bajos.

En líneas generales puede decirse que existe un innegable interés por disponer de procedimientos de trabajo con soporte escrito. Esto nos lleva a la

conclusión de que las empresas que incluyen entre sus proyectos la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad tienen realizado una parte importante del trabajo o por lo menos no son ajenas a la necesidad de formalizar sus procedimientos como base imprescindible para llegar en su momento a obtener la certificación.

3.4.- La Certificación: Situación y Actitudes

3.4.- La Certificación: Situación y Actitudes

Como ya quedó dicho, el nivel de exigencia de los clientes con respecto a la calidad interna de las empresas es muy baja. Otro tanto ocurre con respecto a la certificación, si se exceptúan los clientes de empresas de los sectores de Productos Metálicos, Eléctricos y Maquinaria. Hay casos como Hostelería y Restauración y Transportes y Comunicaciones en que tal exigencia prácticamente no existe.

Por lo tanto los empresarios interesados por la certificación lo están únicamente por su propia convicción de la conveniencia de conseguirla. Y aun así no existe un criterio unánime puesto que cada empresa está condicionada por la situación de su sector en el mercado.

El resumen de estas actitudes se revela en la siguiente tabla donde se puede confirmar el bajo porcentaje de las empresas certificadas en 1995 (8,3%) lo que, teniendo en cuenta que por entonces casi un 15% estaban en proceso de certificación, permite estimar un elevación de las certificaciones en estas fechas.

No obstante es muy ilustrativo de la actitud a que no referíamos que existe un porcentaje incluso mayor de empresas que dudan sobre si certificarse o no dependiendo de las exigencias del mercado. Y aun mucho más esclarecedor es comprobar que casi el triple de empresas ni siquiera tiene intención de certificarse.

CALIDAD		SECTOR DE ACTIVIDAD								
		ALIM.BEB TABACO	TEXT. CUERO	P.MET. MAQ.ELE.	MINER. NO MET.	PROD. QUIM.	CONSTRC. OBRAS	HOSTEL. RESTAUR	TRANSP. COMUN.	INST. FINANC.
PREGUNTA	TOTAL %									
¿Piden sus clientes que se certifique?										
SI	21,2	16,2	12,8	38,9	26,6	36,8	17,6	7,7	2,1	4,5
NO	77,8	83,8	87,2	58,3	73,6	63,2	82,4	89,7	73,9	90,9
PREGUNTA	TOTAL %									
Situación de su empresa respecto a la Norma ISO 9000										
ESTA CERTIFIC.	8,3	6,4	-	19,4	11,8	13,2	8,8	7,7	4,3	-
ESTA EN PROCESO DE CERTIFICACION	14,9	13,5	5,1	22,2	17,6	31,6	17,6	2,6	21,7	-
ESTA PENSANDO EN ELLO	15,6	21,6	17,9	2,2	17,8	21,1	14,7	5,1	13,0	-
NO TIENE INTENCION DE CERTIFICARSE	42,4	51,4	59,0	27,8	32,4	34,2	50,0	61,5	47,8	-
NS/NC	18,9	8,1	17,9	8,3	20,6		8,8	23,1	13,0	100,0
PREGUNTA	TOTAL %									
¿Considera usted la certificación?										
NECESARIA	16,2	12,9	11,8	19,0	20,0	33,3	25,0	5,7	23,5	-
CONVENIENTE	30,2	48,4	35,3	38,1	40,0	45,8	14,3	20,0	17,6	5,0
INNECESARIA	26,8	25,8	38,2	33,3	24,0	20,8	39,3	14,3	35,3	10,0
NS/NC	26,8	12,9	14,7	9,5	16,0		21,4	60,0	23,5	85,0

Fuente: Telemarketing. EOI. Julio 95

En cuanto a las empresas certificadas, en su mayoría lo están bajo la norma ISO 9002, que se refiere al aseguramiento de la calidad exclusivamente en la producción e instalación. Sólo el 20% está certificada bajo la ISO 9001 que incluye, además el diseño del producto.

Aun así, sólo en tres sectores se recoge la casi totalidad de las empresas certificadas: Productos Metálicos, Eléctricos y Maquinaria, Productos Químicos y Minerales no Metálicos.

Podemos decir, a este respecto, que nuestros contactos con la muestra de PYMES seleccionada añade una visión más prometedora. En efecto, la voluntad de certificarse se está extendiendo firmemente en un sector tan importante para la Comunidad como es el de Alimentación y Bebidas.

3.5.- *Situación y Actitud de la Dirección*

3.5.- Situación y Actitud de la Dirección

A pesar del esfuerzo de la Administración Autonómica, que en los dos últimos años financió casi 800 cursos se pueden detectar ciertas carencias importantes y algunas inquietantes paradojas.

Un aspecto que ha quedado en evidencia que la duración y el nivel de los cursos no son adecuados para Directivos con formación superior o media. Por otra parte, la organización del sistema de subvenciones provoca deficiencias ya que la demanda llega a través de entidades intermedias con lo que las necesidades reales de muchas empresas quedan difuminadas o desvirtuadas.

Probablemente lo segundo es causa de lo primero y también de una de las contradicciones a que nos acabamos de referir. Mientras que la calidad es uno de los temas empresariales que despiertan más interés. La Consejería de Industria desaconseja los cursos de iniciación en esta materia, según dice, por su ineficacia. En cambio incentiva los cursos sectoriales.

No obstante, el curso celebrado en Toledo en 1994 que concedía el título de "Especialista en Calidad" tuvo buena acogida. Sin embargo sólo acudieron, casi en exclusiva, profesionales de empresa con titulación superior o media y profesionales de empresa SOLO A TITULO INDIVIDUAL. Apenas acudieron Directivos enviados por la propia empresa.

Estos hechos en conjunto ofrecen una clara lectura. Tanto las personas como las empresas dicen estar interesados por la calidad pero sólo cuando formarse en esta área ofrece a cambio un título.

En otras palabras, hay más interés por el título que por el conocimiento que lleva al cambio de actitud. De otra manera no se explica que exista interés por la especialización en una materia y tan poco por la iniciación en

la misma. A menos que personas y empresas piensen que ya saben lo suficiente del tema y está en condiciones de especializarse.

Y esto es mucho más de temer puesto que las encuestas no hablan de poca presión del mercado lo que a su vez se traduce en poco interés y escasa preparación. No reconocer las carencias en los conocimientos propios es la forma más segura de seguir en la ignorancia aunque se aparenten deseos de salir de ella.

En efecto, las empresas tienen poco interés por la formación hasta el punto de que sólo un tercio de ellas cuenta con planes de formación. Y los directivos sufren, como el resto del personal esta situación puesto que el 40% de ellos no reciben formación promovida por la empresa que los emplea.

Sin embargo las empresas que se preocupan y que además incluyen la calidad entre los temas que más despiertan su interés, no parecen enviar a sus dirigentes a formarse en esta materia pretendiendo que los cursos que se les ofrecen no son adecuados para ellos.

Curiosamente, estos dirigentes, que aparentemente no reciben formación, sí acuden, a título personal y sólo en contadas ocasiones, a cursos sobre calidad para especialistas aunque nada hace sospechar que hayan recibido una iniciación en los temas en que pretenden especializarse.

Una excepción ofrecen las Instituciones financieras, si bien tampoco exenta de contradicciones. Un 90% de ellas cuenta con planes de formación y el 100% de sus Directivos la recibe. Sin embargo el interés que muestran por la calidad representa un bajísimo porcentaje con respecto a la media, lo que revela una ignorancia inexcusable sobre el papel de la calidad como parte integrante de la gestión de los procesos empresariales. |

A todas luces con respecto a la calidad:

- Se mantiene un enfoque desfasado a nivel mítico y de lejanía.
- No existe una visión realista sobre lo que verdaderamente representa en términos de eficacia de la gestión.
- Por lo tanto se presume que no es necesaria una formación básica sobre algo que es de sobra conocido mientras que, paradójicamente se pregona un interés por el tema que no se ve reflejado en los esfuerzos de formación de las empresas, ni siquiera en aquéllas que los tienen seriamente planificados.

3.6.- Conclusiones

3.6 Conclusiones

A pesar de que el mercado, en términos generales ejerce muy escasa presión sobre las PYMES de Castilla La Mancha para que se preocupen por la calidad y mucho menos por su certificación bajo normas internacionales de aseguramiento de la misma, parece existir una orientación positiva hacia el asunto.

En efecto, no faltan empresas que cuentan con procedimientos escritos de trabajo, lo que supone un paso adelante en el camino por recorrer. Aunque el nivel con respecto al aseguramiento de la calidad es medio-bajo, de los resultados de las encuestas se deduce que hay una base aceptable y una buena predisposición por parte de un sector importante, si bien no numeroso de los empresarios.

Con respecto a la formación, como queda dicho, conviven carencias y paradojas.

Las personas responsables son conscientes de las deficiencias actuales en los programas de formación y existen esfuerzos por reducirla o eliminarlas. Sin embargo, la Administración Autonómica no consigue despertar el interés generalizado por la formación hasta el punto de que muchas empresas se siguen resistiendo a facilitar la formación de su personal permitiéndoles asistir a cursos durante la jornada laboral y no es fácil conseguir la participación de la Dirección como ponentes y profesores.

Sin embargo se da una preferencia por asistir a Masters de larga duración en Madrid por el mayor prestigio que se atribuye a los títulos y diplomas de la capital, lo que revela una vieja ceguera nacional: presumir que el título implica indiscutiblemente preparación adecuada.

Con respecto a la calidad, la situación no es mejor. Se expresa, en términos generales un gran interés por formarse en su conocimiento, interés que

convive con una despreocupación igualmente generalizada por certificar su aseguramiento.

Ese mismo interés no se plasma en asistencia a cursos y mucho menos a los de iniciación, pretextando que son ineficaces y poco adecuados para Directivos y Técnicos como si la iniciación no fuera el paso imprescindible para especializarse en una materia.

Pero aún hay otro dato que arroja una luz definitiva sobre estas actitudes: el hecho de que el interés de las empresas por formar a su gente se entra antes en Producción (60%) y en Gestión empresarial (50%), que en Calidad (40,9%) lo que indica que en la mente de los dirigentes las tres áreas son independientes cuando en realidad se encuentran indisolublemente ligadas.

Podemos por tanto afirmar que el panorama de las PYMES de Castilla La Mancha en el área de la calidad presenta un problema de desenfoque con respecto a las ideas básicas sobre la misma y por tanto las actitudes de las empresas son la consecuencia de una visión poco sólida de la naturaleza real de la calidad y de sus implicaciones como médula de la rentabilidad de los procesos de la empresa.

Como la presión del mercado es escasa, se está tendiendo a buscar soluciones parciales, formalistas y apuradas, con el riesgo grave de aplicarlas, además, con retraso, lo cual aboca indefectiblemente a una situación de crisis. Y a fin de cuentas, la crisis no consiste en otra cosa que en llegar tarde al cambio que imponen los tiempos.

Aplicando la terminología de Philip B. Crosby la situación de Castilla La Mancha, con excepciones importantes aunque no numerosas, está a medio camino entre la etapa de la Incertidumbre y la etapa del Despertar.

En muchos casos las empresas permanecen en la primera etapa.

Todavía no se entiende la calidad como una herramienta de dirección, como prueba el hecho de que quede desligada de los temas de Dirección y Gestión. Si acaso se contempla la certificación de su aseguramiento como un título que esgrimir ante la clientela más que como la consecuencia de una reflexión sobre los propios procesos de gestión.

Hay otras empresas que ya han alcanzado la etapa del despertar. Reconocen que una gestión de la calidad puede ser de utilidad pero los responsables no están dispuestos a realizar las inversiones necesarias en tiempo y en dinero para llevarla a la práctica.

Sólo una minoría se sitúa en la etapa de la Iluminación en la que, al ir realizando el proceso de mejoramiento de la calidad se aprende más de su gestión y se toma conciencia de la importancia de prestarle ayuda y apoyo.

En este sentido, el resultado de nuestros contactos con las PYMES presenta un avance nada desdeñable por cuanto la mayoría de ellas se mostró dispuesta a enviar a su personal a acciones formativas sobre calidad, en número que va de dos a cinco personas.

Naturalmente, su disponibilidad de tiempo depende en buena medida de la situación geográfica del lugar donde se imparta la enseñanza.

Por consiguiente, una acción formativa en calidad tiene que apoyarse en los siguientes puntos básicos:

- Abrir los ojos de quienes aún no ven la necesidad de incorporar la calidad a su visión de la dirección. No es bueno esperar a la presión del mercado si no se quiere correr el riesgo de entrar en crisis.

4.- SITUACION Y PERSPECTIVAS DE LOS SECTORES

4.- SITUACION Y PERSPECTIVAS POR SECTORES

Teniendo en cuenta que el propósito final de este estudio es diseñar una acción formativa adaptada a las necesidades reales de las PYMES de Castilla La Mancha, hemos considerado distintos sectores ateniéndonos a los siguientes criterios.

- Su importancia en el entorno económico de la Comunidad Autónoma.
- Lo crítico de la situación del sector.
- Las posibilidades con respecto al empleo.

El peso de cada uno de estos criterios es mayor en algunos sectores que en otros. Otro tanto ocurre con la disponibilidad de tiempo para dedicar a formación aunque en este aspecto, como vimos en el capítulo anterior, sigue la constante de escasa predisposición de la mayoría de las empresas.

No obstante y habida cuenta de que nos enfrentamos a una nueva experiencia piloto en el terreno de la formación en calidad, hemos preferido orientarnos a las actividades que presumiblemente aportarían un mayor volumen de asistencia a las sesiones de aprendizaje.

Por lo tanto, siguiendo la pauta marcada por el estudio sobre necesidades sectoriales para la creación de empleo en Castilla La Mancha, hemos basado nuestras conclusiones en los datos procedentes de los siguientes sectores:

- Industria Agroalimentaria.
- Material de Construcción/Cerámica y Vidrio.

- Construcciones Inmuebles/ Instalaciones/ Montajes
- Textil, Cuero y Calzado.
- Mobiliario y Madera.
- Metalurgia y Siderometalurgia.
- Química.
- Servicios

En resumen, no tratamos de detectar las necesidades de formación de los sectores explorados. Estas ya quedaron establecidas en los estudios presentados por la Escuela de Organización Industrial en Marzo Y Julio de 1995 y no es verosímil que hayan cambiado sustancialmente hasta el momento.

Nuestro objetivo es más bien investigar de dónde provendría la audiencia adecuada para el tipo de formación en calidad que tratamos de diseñar.

4.1.- Sector Agroalimentario

4.1 Sector Agroalimentario

Las características de este subsector, cuya distribución es muy desigual en la Autonomía, lo colocan a medio camino entre el tradicionalmente llamado primario y el secundario. Aun teniendo una gran importancia en la economía de Castilla La Mancha, su nivel de productividad es el más bajo de todas las Autonomías limítrofes.

Uno de los factores más alentadores, que nos llevan a esperar una demanda efectiva de formación, es el hecho de la recuperación de puestos de trabajo entre 1988 y 1991. No se nos oculta la incidencia de la reciente crisis pero el dato anterior parece demostrar que el sector cuenta con impulso autóctono suficiente para incorporarse con éxito a la salida de la misma.

Pensamos que es así porque aunque la mayoría de las empresas son de pequeño tamaño y origen familiar, el número de cooperativas y sociedades agrarias de transformación es el mayor del país, lo que revela una gran capacidad de iniciativa por parte de los empresarios para llevar a cabo esfuerzos comunes.

En efecto, el siguiente cuadro revela el nivel de cooperativismo es alto comparado con la situación nacional e internacional, lo cual confirma la visión anteriormente expuesta si tenemos en cuenta que casi la mitad de las empresas, generalmente de carácter familiar y de moderada facturación, cuenta con menos de 20 empleados.

Ello no les impide agruparse - además de para cerrar acuerdos comerciales y de distribución - para cubrir objetivos de formación, investigación y desarrollo para lo cual cuentan con ayudas de la Administración pública (RACE, FLAIR).

Localización Geográfica de los cooperantes

(% vertical) con respuesta múltiple

	Cárnicos Lácteos Conservas	Panadería Dulces Grasas	Bebidas
- En el mismo término municipal	8,3	-	-
- En su Comunidad Autónoma	50,0	50,0	25,0
- En otras Comunidades Autónomas	50,0	56,7	70,0
* Andalucía	16,7	-	21,4
* Canarias	-	-	7,1
* Cantabria	-	25,0	-
* Castilla - León	-	25,0	14,3
* Cataluña	-	-	21,4
* C. Valenciana	16,7	25,0	21,4
* Extremadura	16,7	-	-
* Madrid	66,7	50,0	35,7
* Murcia	16,7	-	28,6
* Rioja	-	-	14,3
- A nivel internacional	16,7	-	40,0
* Francia	50,0	-	25,0
* Alemania	-	-	12,5
* Resto de Europa	-	-	50,0
* América	-	-	12,5

Fuente: E.O.I. Telemarketing 1994

La estructura empresarial y las perspectivas de empleo no son regulares en los tres subsectores importantes: Panadería/dulces y Grasas; Bebidas; Cárnicas, Lácteos y Conservas. Sin embargo, en general se puede hablar de estabilidad e incluso de incremento en los últimos subsectores si bien el aumento de empleo es problemático.

En cuanto a su actitud frente a la formación, tanto el personal directivo como el de nivel medio parece predispuesto a formarse al menos durante una tarde a la semana fuera de horario laboral, lo que no es demasiado pero al menos nos proporciona una valiosa orientación para diseñar los módulos de que constará nuestra acción formativa.

Como se advierte en el siguiente cuadro, la demanda prioritaria de formación en el Área de Producción se vuelca en los campos de "calidad total" y "mejora continua" lo que aporta una idea de hacia dónde dirigir la oferta formativa.

	Cárnicas / Lácteos y Conservas	Panadería / Dulces y Grasas	Bebidas
AREA PRODUCCION	Calidad Total Mejora continua Informática Just in time Logística	Calidad total Mejora continua Electrónica Logística	Calidad total Mejora continua Informática Logística
AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION	Informática Idiomas Organización Gestión y Dirección Medio ambiente Finanzas	Informática Idiomas Organización Logística	Informática Idiomas Organización Gestión y Dirección Finanzas
AREA COMERCIAL	Marketing Ventas Comercio Exterior	Marketing Ventas Comercio Exterior	Marketing Logística Comercio Exterior

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

4.2.- *Material de Construcción / Cerámica /*
Vidrio

4.2.- Material de Construcción / Cerámica / Vidrio

Este sector es uno de los más importantes de la industria regional. Al contrario que sucede en el Sector Agroalimentario, su valor es el mayor con respecto a las Autonomías con las que limita (44,2%) y su peso respecto a la industria nacional es muy considerable situándose en el 5,7%, aunque la distribución de la industria es desigual y no hay ningún subsector en que estén especializadas las cinco provincias.

Abarca los subsectores de :

- Minerales no metálicos.
- Productos cerámicos.
- Cementos, cales y yesos.
- Derivados del cemento.
- Vidrio y sus manufacturas.
- Materiales de construcción de tierras cocidas.
- Otros productos minerales.

Siguiendo la tónica regional, las empresas se caracterizan por su reducido tamaño. La mitad de las empresas no llega a los 30 empleados aunque las facturaciones suelen ser importantes. También existe clara conciencia de la necesidad de llegar a acuerdos con otras empresas en Investigación y Desarrollo, lo que hace pensar que las inquietudes sobre formación no les son ajenas.

Aunque las perspectivas de los empresarios tienen un matiz pesimista, la evolución del empleo está tres veces por encima de la media nacional en crecimiento de puestos de trabajo a la vez que decrece el paro si bien estas cifras se concentran más en los técnicos y especialistas que en el de operarios sin cualificar.

En cuanto a su posición frente a la formación se muestran dispuestos a recibirla fuera del horario laboral durante una tarde a la semana. En este caso los trabajadores de nivel medio del Area de Producción demandan como formación prioritaria la referente a "calidad total" y "mejora continua", como puede comprobarse en el siguiente cuadro.

	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
AREA DE PRODUCCION	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA INFORMATICA ELECTRONICA	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA INFORMATICA
AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION	INFORMATICA ORGANIZACION GESTION Y Dcc. EMPRESAS IDIOMAS	INFORMATICA ORGANIZACION GESTION Y Dcc. EMPRESAS IDIOMAS
AREA COMERCIAL	MARKETING VENTAS LOGISTICA	MARKETING VENTAS

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

La demanda de este sector en formación sobre calidad merece una atención especial pues su peso específico es muy importante y su oportunidad para salir de la ralentización impuesta por la crisis reside en saberse adaptar a los cambios para lo que el entrenamiento de herramientas de mejora continua constituye una herramienta vital.

4.3.- Construcción de Inmuebles / Instalaciones / Montajes

El aspecto interesante de este sector reside en el hecho de que la evolución de su productividad está siendo progresivamente positiva, aun teniendo en cuenta que se encuentra en el nivel más bajo con respecto a las comunidades colindantes, lo que hace prever que un apoyo serio a la formación puede tener importantes efectos en la creación de empleo.

Sus actividades comprenden, entre otros, los siguientes ramos:

- Construcción de viviendas y edificios u organismos públicos.
- Instalaciones de fontanería, calefacción y escayola.
- Instalaciones eléctricas tanto industriales como de carácter general.
- Montajes de equipos de presión y de agua.
- Montajes eléctricos, teléfonos.

Las empresas de este sector, también presentan un reducido tamaño. Aproximadamente la mitad de ellas están por debajo de los 20 empleados y su facturación es la mínima para sobrevivir, aunque la tendencia del sector en un futuro inmediato es la de mantenerse estable, a juicio de los empresarios.

Seguramente por esta razón, están desarrollando una fuerte actividad de cooperación, no sólo dentro de la Comunidad sino también con las de otras Autonomías vecinas, especialmente en el terreno técnico y las perspectivas para el futuro tienen un cariz marcadamente positivo, como indican las cifras de subcontratación en Producción/fabricación (47%) y Producción/distribución (23,5%).

A pesar de que la formación no es lo que más demandan los empleados de estas actividades, estarían más dispuestos a emplear su tiempo en desarrollar sus

conocimientos que los de otros sectores que sí expresan mayor necesidad de formación.

Podrían dedicar viernes y sábado a actividades docentes y de nuevo es en el área de Producción donde los temas de calidad total y mejora continua están en cabeza de las prioridades para los empleados de nivel medio, como demuestra el siguiente cuadro.

	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
AREA DE PRODUCCION	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA INFORMATICA COMPRAS	
AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION	INFORMATICA ORGANIZACION GESTION Y Dcc. EMPRESAS MEDIO AMBIENTE	INFORMATICA ORGANIZACION GESTION Y Dcc. EMPRESAS
AREA COMERCIAL	MARKETING VENTAS	MARKETING VENTAS COMERCIO EXTERIOR

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

El hecho de que no se detecte la formación como necesidad importante y sin embargo haya empleados más dispuestos a invertir tiempo en formarse que en otros sectores es una interesante paradoja. Seguramente se requiere un esfuerzo para contagiar a los niveles directivos, que presentan una escasa cualificación, de esta actitud de sus empleados, haciéndoles ver lo rentable de una inversión que su propio personal está demandando y que puede contribuir a consolidar el empleo y con él la mejora del bienestar social alcanzado en los últimos años.

Por otra parte la disponibilidad a que nos referimos hace presumir que se podría contar con una audiencia fiel para las acciones formativas.

4.4.- Textil, Cuero y Calzado

En este caso nos enfrentamos a un sector de difícil investigación ya que los datos oficiales no coinciden con los presumibles, debido a que en gran medida se mueve en el marco de la economía sumergida. Hay un gran número de talleres familiares muy productivos, que trabajan para grandes firmas de fuera de la Comunidad y cuya existencia no consta oficialmente.

Siendo un sector de gran tradición local, el nivel de producción a escala nacional no es significativo. El número de empresas es elevado y su estructura reducida y primitiva lo que, añadido a la ausencia casi total de capitalización, dificulta la introducción de nuevas tecnologías.

Es de notar que se diferencian claramente el subsector textil y el de cuero y calzado por sus características peculiares y por sus perspectivas de futuro.

4.4.1.- Textil

**Previsión de aumento de plantilla según tipo de trabajo.
(% Vertical)**

	Aumentará	Se mantendrá	Disminuirá	NS/ NC
DIRECTIVOS	5,6	92,6	1,9	-
TECNICOS	9,3	81,5	3,7	5,6
ADMINISTRATIVOS	5,6	79,6	5,6	9,3
SECRETARIAS	3,7	81,5	5,6	9,3
PERSONAL AUXILIAR	7,4	66,7	9,3	16,7
OPERARIOS	24,1	50,0	24,1	1,9
O. ESPECIALIZADOS	24,1	66,7	9,3	-
CUADROS MEDIOS	5,6	79,6	5,6	9,3

Fuente: E.O.I. Telemarketing 1994

La fuerte rotación, con la consiguiente desvinculación del trabajador con su empresa es lo que probablemente hace que se muestre escaso interés por la formación, si bien quienes desean y demandan formación dicen poder dedicarle un día y medio a la semana, incluso fuera del horario laboral.

Todo esto nos hace pensar que la formación se puede ofrecer a este sector como un factor de desarrollo personal que permita a los receptores de la misma aumentar su acervo de conocimientos y con esto su valor en un mercado de trabajo que consideran tan inestable, e que incluso les permita capacitarse para establecerse por su cuenta, lo que aumentaría el nivel de empleo en la Comunidad.

De nuevo encontramos los temas de calidad y mejora continua encabezando el cuadro de prioridades en formación del Área de Producción, como indica el cuadro que se presenta a continuación.

	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
AREA DE PRODUCCION	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA INFORMATICA ELECTRONICA	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA
AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION	INFORMATICA FINANZAS GESTION Y Dcc. EMPRESAS	INFORMATICA ORGANIZACION GESTION Y Dcc. EMPRESAS FINANZAS
AREA COMERCIAL	MARKETING VENTAS COMERCIO EXTERIOR	MARKETING VENTAS COMERCIO EXTERIOR

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

Es interesante caer en la cuenta de que el Area de Administración y Dirección demanda formación en Gestión y Dirección de Empresas como si fueran temas distintos del de calidad. Esto nos lleva a pensar que debe presentárseles la calidad como una herramienta para modernizar la organización empresarial, la gestión de la producción y las políticas de marketing orientándose hacia la diferenciación de sus productos y servicios para introducirse en nuevos mercados distintos de los tradicionales.

!

⋮

4.4.2.- *Cuero y Calzado*

4.4.2.- *Cuero y Calzado*

Este subsector se encuentra bien asentado en la tradición industrial de la zona. Su productividad es alta y mantiene su línea en ascenso. Igual puede decirse de la ocupación que proporciona. Se trata de un subsector de notable estabilidad, aunque con innegables matices de declive.

La subcontratación es poco significativa si se exceptúa lo relativo a suministros, si bien la perspectiva es que ascienda en el futuro hasta la mitad de las actividades de producción y fabricación, lo que tal vez se deba al envejecimiento de la población activa constituida por empresarios propietarios que están dando paso a simples propietarios que ya no trabajan personalmente por lo que prefieren subcontratar. Existen, por otra parte, acuerdos de cooperación para la comercialización de los productos de investigación y desarrollo.

En cuanto al empleo, la estabilidad es escasa, con una alta tendencia a la disminución de puestos de trabajo aunque, paradójicamente son numerosas las empresas que afirman necesitar cubrir puestos de trabajo de operarios y especialistas como revelan las previsiones de aumento de plantilla del cuadro siguiente.

**Previsión de aumento de plantilla según tipo de trabajo.
(% Vertical)**

	Aumentará	Se mantendrá	Disminuirá	NS/ NC
DIRECTIVOS	1,9	96,3	1,9	-
TECNICOS	3,7	81,5	1,9	13,0
ADMINISTRATIVOS	3,7	88,9	1,9	5,6
SECRETARIAS	-	66,7	1,9	31,5
PERSONAL AUXILIAR	14,8	59,3	5,6	20,4
OPERARIOS	27,8	53,7	16,7	1,9
O. ESPECIALIZADOS	22,2	63,0	13,0	1,9
CUADROS MEDIOS	5,6	79,6	3,7	11,1

Fuente: E.O.I. Telemarketing 1994

Con todas estas características es muy previsible que el sector se abra al mercado exterior, no sólo nacional sino al de la Comunidad Europea por lo que constituye un área a la que debe prestarse atención en el terreno de la formación con suficiente seguridad de contar con audiencias interesadas.

En efecto, las necesidades formativas que declara son coherentes con estas previsiones aunque la disponibilidad de tiempo para formarse es moderada. La mayoría de los que dedicarían tiempo a ello elige entre dos mañanas y una tarde a la semana fuera del horario laboral.

Los temas prioritarios, como se aprecia en el siguiente cuadro, siguen siendo la calidad total y la mejora continua, aunque el nivel alto está más interesado en informática que esta última. No obstante ello, revela una clara visión empresarial de cara al exterior en un futuro cercano.

	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
AREA DE PRODUCCION	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA
AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION	INFORMATICA ORGANIZACION GESTION Y Dcc. EMPRESAS IDIOMAS	INFORMATICA IDIOMAS GESTION Y Dcc. EMPRESAS
AREA COMERCIAL	MARKETING VENTAS COMERCIO EXTERIOR	MARKETING VENTAS

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

1

:

Vuelve a aparecer la separación conceptual entre calidad total y gestión lo que ofrece la oportunidad de hacerles ver que ambas cosas no son sino dos caras de una misma moneda y mucho más en el caso de un sector tan interesado en su proyección europea.

Merece la pena, por tanto, apoyar la formación en calidad de este sector ya que en él coinciden una clara visión de que su futuro está ligado a la incorporación a la Comunidad Europea y una conciencia de las carencias que deben superar para cubrirla con éxito. Y entre ellas, lo adviertan o no, está la referente a la formación en calidad como herramienta de gestión.

4.5.- Mobiliario y Madera

4.5. Mobiliario y Madera

Se trata del sector cuya supervivencia debe más a la tradición, de la que conserva su estructura artesanal y su dependencia de los recursos naturales, hoy extraordinariamente mermados por la deforestación y la erosión del suelo, lo que provoca una fuerte dependencia del exterior.

El incremento de la producción es muy considerable aunque el número de persona que emplea se mantiene estable ya que la madurez del sector lo conduce más a la reestructuración ya a la modernización que a la expansión.

Los dos rasgos de la dinámica de estas empresas son una notable subcontratación que el área de los servicios de producción se sitúa en un 37%, y la escasa presencia de actividades de cooperación, como no sea las que tienen lugar con empresas de Extremadura y Madrid.

El sector, siguiendo la tónica de la Comunidad, encuadra empresas de reducido tamaño - más de la mitad no alcanza los 30 empleados - con las carencias de capitalización y tecnología punta que caracterizan al trabajo artesano.

Llama particularmente la atención el hecho de que los empresarios perciben una situación de estabilidad o incluso de retroceso, con tendencia a mantener mucho más que a incrementar los puestos de trabajo, mientras que, al mismo tiempo acusa la necesidad de cubrir mano de obra de operarios y especialistas, como se muestra en las siguientes cifras.

**Previsión de aumento de plantilla según tipo de trabajo.
(% Vertical)**

	Aumentará	Se mantendrá	Disminuirá	NS/ NC
DIRECTIVOS	7,4	88,9	3,7	-
TECNICOS	13,0	79,6	1,9	5,6
ADMINISTRATIVOS	25,9	63,0	5,6	5,6
SECRETARIAS	25,9	66,7	3,7	3,7
PERSONAL AUXILIAR	14,8	68,5	3,7	13,0
OPERARIOS	46,3	37,0	14,8	1,9
O. ESPECIALIZADOS	37,0	59,3	3,7	-
CUADROS MEDIOS	13,0	81,5	3,7	1,9

Fuente: E.O.I. Telemarketing 1994

Esta paradoja parece indicar que el sector no resulta atractivo para el trabajador, por lo menos mientras conserve presente su estructura lo que a su vez envuelve otra contradicción ya que es el que registra los niveles más altos de nuevas incorporaciones, si bien es verdad que éstas se orientan más hacia profesionales de la gestión con formación en dirección e idiomas.

Esta última circunstancia permite deducir que este sector, que además muestra evidentes deseos de formar a su personal actual, sería una cantera nada desechable de audiencia para acciones formativas sobre calidad.

Con todo, el tiempo que están dispuestos a dedicar a la formación es más bien modesto: entre una y dos tardes por semana, fuera del horario laboral.

Sin embargo resulta, una vez más, alentador que la calidad total y la mejora continua se sitúan a la cabeza de las preferencias en necesidades formativas, por lo menos en el área de Producción, como demuestra el cuadro que sigue.

<p>AREA DE PRODUCCION</p>	<p>CALIDAD TOTAL</p> <p>MEJORA CONTINUA</p> <p>INFORMATICA</p> <p>LOGISTICA</p>
<p>AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION</p>	<p>INFORMATICA</p> <p>ORGANIZACION</p> <p>GESTION Y Dcc. EMPRESAS</p> <p>IDIOMAS</p> <p>FINANZAS</p>
<p>AREA COMERCIAL</p>	<p>MARKETING</p> <p>VENTAS</p> <p>COMERCIO EXTERIOR</p>

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

En resumen, se trata de un sector con claros matices artesanales impuestos por la tradición, de la que los empresarios no desean abdicar, pero que a su vez presenta un claro interés por la formación de su personal, si bien, en los niveles altos y medios vuelve caerse en la disociación entre calidad y gestión que es un punto a aclarar de cara a la implantación de acciones formativas ya que la formación que demandan sus cuadros técnicos y directivos va en la línea de mejorar tanto la producción como la comercialización y la gestión.

4.6.- *Metalurgia y Siderometalurgia*

4.6.- Metalurgia y Siderometalurgia

Este sector, que se centra sólo en tres de las provincias de Castilla La Mancha (Albacete, Ciudad Real y Toledo), carece de peso importante, aunque sí considerable a nivel nacional, en el que representa poco más de la quinta parte del total. Sin embargo, con respecto a la Comunidad tiene innegable relevancia, no sólo por su volumen de negocio y sus perspectivas futuras sino porque constituye un factor de contraste que se aparta del contexto agrario en que se desarrollan la mayoría de sus actividades.

Tanto el nivel de subcontratación, el más alto registrado en la Comunidad, como el volumen de cooperación que se observa en los terrenos técnico y comercial permiten pensar que estamos ante un sector en expansión.

Salvo muy raras excepciones, el sector repite las características del resto de las empresas de la Comunidad: pequeño tamaño de las empresas, de las cuales la mayoría no alcanza los 30 empleados, y ausencia de infraestructura importante.

Probablemente debido a la variedad de actividades que el sector abarca, la percepción sobre la evolución del negocio es muy irregular. Así, para un 40% de los empresarios se trata de un sector estable mientras que una quinta parte de los mismos está segura de su crecimiento.

Considerando el panorama en su conjunto parece que son las empresas dedicadas a actividades que podríamos llamar "avanzadas" las que están creciendo, mientras que las que se dedican a industrias más tradicionales se encuentran estabilizadas o incluso registran cierto retroceso.

Sin embargo, teniendo a la vista la evolución positiva del empleo, que llega a un 56%, puede decirse que el sector tiende más al crecimiento que al declive.

En efecto, las cifras existentes parecen indicar que la tendencia al aumento de empleo está generalizada para todas las categorías profesionales, siendo los trabajos de operarios y los especialistas los que registran una mayor necesidad de cobertura, como revela el siguiente cuadro.

**Previsión de aumento de plantilla según tipo de trabajo.
(% Vertical)**

	Aumentará	Se mantendrá	Disminuirá	NS/ NC
DIRECTIVOS	4,0	88,0	6,0	2,0
TECNICOS	38,0	58,0	4,0	-
ADMINISTRATIVOS	17,0	80,0	8,0	-
SECRETARIAS	10,0	70,0	4,0	16,0
PERSONAL AUXILIAR	12,0	68,0	6,0	14,0
OPERARIOS	50,0	30,0	18,0	2,0
O. ESPECIALIZADOS	46,0	40,0	12,0	2,0
CUADROS MEDIOS	14,0	82,0	2,0	2,0

Fuente: E.O.I. Telemarketing 1994

Las necesidades de formación se orienta, como en otros sectores, a la incorporación a la Comunidad Europea. En cuanto a la sensibilidad hacia la formación, vuelven a repetirse las premisas ya observadas con anterioridad:

- Se reconoce la necesidad de formación como prerrequisito para competir.
- La disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la formación sigue siendo moderada, con dos medias jornadas semanales, fuera del horario laboral (viernes por la tarde y sábado por la mañana).

En el siguiente cuadro se vuelve a comprobar que las prioridades en el área de producción siguen estando marcadas por la calidad total y la mejora continua, tanto a nivel alto como a nivel medio e igualmente que ambas siguen disociadas del concepto de organización lo que vuelve a dejar patente que la vinculación entre una y otras debe ser uno de los principales mensajes de las futuras acciones formativas.

En resumen, nos hallamos ante un sector cuya actividad está en alza en áreas importantes y cuyos subsectores tradicionales están siendo apoyados por la Administración para superar su parcial declive.

La demanda de formación se orienta a su incorporación al mercado exterior del que el sector se sabe dependiente y el personal está dispuesto a formarse, si bien con las mismas moderadas disponibilidades de tiempo que reflejan la generalidad de las empresas de la zona.

Además se dan dos circunstancias que vale la pena tener en cuenta. Una por cuanto influye en el diseño de la acción formativa: el interés por las normas de la Comunidad Europea. Otra porque la formación puede revelarse como especialmente eficaz para la creación de empleo: la necesidad de crecimiento requiere nuevo personal formado en las materias que el sector considera prioritarias, entre las que se encuentran la calidad y la mejora continua.

4.7.-

Químico

4.7.- Químico

El sector de la Industria Química está mayoritariamente concentrado en una provincia, Albacete y se extiende a las siguientes actividades:

- Fabricación de abonos y plaguicidas.
- Pinturas, barnices y colorantes.
- Productos farmacéuticos.
- Lejías y jabones.
- Fabricación de artículos de materias plásticas y caucho.

Se trata de un sector que subcontrata numerosos servicios de Transporte y distribución y con una ágil y abundante cooperación entre las empresas que se refleja especialmente en los campos de la Investigación y el Desarrollo.

Es interesante resaltar, como característica peculiar del sector frente a los restantes de Castilla La Mancha, que la cooperación no sólo se extiende fuera del ámbito de la Comunidad con acuerdos con las regiones más industrializadas del país, como Madrid y Cataluña sino que está firmemente implantado con empresas europeas de Francia y Alemania.

Existen sin embargo índices que permiten sospechar una desindustrialización en esta área ya que su tendencia es la de un aumento de la mano de obra aparejado con un descenso de la productividad.

Las empresas que integran este sector se salen de la imagen habitual de la Comunidad Autónoma: su número no es muy elevado, requieren considerable complejidad técnica y cuentan con aportaciones de capital extranjero o con la intervención del capital público.

En cuanto a su estructura, por primera vez se altera el esquema de pequeñas empresas de tamaño familiar y aumenta la proporción de las de mayor volumen, aunque no por ello dejan de ser organizaciones de tamaño mediano.

Tal vez el origen de la industria química, implantada por impulso oficial, sea la causa del porcentaje de empresas en declive que, aunque muy moderado, tal vez sea reflejo de carencias estructurales básicas entre las que muy posiblemente se encuentre la carencia de aplicación concreta de los principios básicos de la calidad y la mejora continua.

Con todo, la percepción es de una alta estabilidad, si bien la generación de empleo local es baja debido a que la complejidad técnica requiere mano de obra no especializada que las empresas implantadas han traído del exterior al establecerse en la zona.

En consecuencia, la perspectiva sobre el mantenimiento del empleo es optimista, particularmente en lo referente a los especialistas aunque es de resaltar la contradicción existente entre la necesidad que los empresarios expresan de cubrir puestos de trabajo y su resistencia actual a incorporar nuevo personal si no es en obreros especializados, técnicos y personal auxiliar como refleja el siguiente cuadro.

**Previsión de aumento de plantilla según tipo de trabajo.
(% Vertical)**

	Aumentará	Se mantendrá	Disminuirá	NS/ NC
DIRECTIVOS	7,7	87,2	5,1	-
TECNICOS	33,3	61,5	5,1	-
ADMINISTRATIVOS	15,4	74,4	10,3	-
SECRETARIAS	5,1	82,1	7,7	5,1
PERSONAL AUXILIAR	20,5	69,2	10,3	-
OPERARIOS	46,2	38,5	15,4	-
O. ESPECIALIZADOS	46,2	38,5	15,4	-
CUADROS MEDIOS	10,3	82,1	7,7	-

Fuente: E.O.I. Telemarketing 1994

El interés por la formación es evidente. Prefieren seleccionar personal formado pero esto no impide que también se preocupen por aumentar los conocimientos de sus plantillas durante media jornada semanal fuera del horario de trabajo.

Las preferencias, en consonancia con el resto de los sectores, están centradas en calidad y mejora continua para el área de producción. Asimismo vuelve a presentarse la disociación entre calidad y organización, como se aprecia en el esquema que sigue.

	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
AREA DE PRODUCCION	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA INFORMATICA ELECTRONICA	CALIDAD TOTAL MEJORA CONTINUA INFORMATICA ROBOTICA
AREA ADMINISTRACION Y DIRECCION	INFORMATICA ORGANIZACION IDIOMAS MEDIO AMBIENTE	INFORMATICA GESTION Y Dec. EMPRESAS IDIOMAS MEDIO AMBIENTE
AREA COMERCIAL	MARKETING VENTAS COMERCIO EXTERIOR	MARKETING VENTAS COMERCIO EXTERIOR

Fuente: Necesidades Sectoriales de Formación en Castilla-La Mancha. E.O.I. Marzo 1995.

En resumen, a pesar de las carencias derivadas de su implantación por impulso exclusivo de la Administración, el sector de la Industria Química de castilla La Mancha ofrece un interesante potencial para contribuir a colocar a la región entre las comunidades industriales de volumen medio.

Presenta una tendencia a mantenerse estable y cuenta con las empresas más grandes de la Comunidad. Su progresión de crecimiento se sitúa el 5%, lo que no es extraño dado que la mano de obra vino ya incorporada al instalarse las empresas. Los obreros y especialistas son los más solicitados.

No obstante, la plantilla requiere un alto nivel de especialización lo que implica una constante actualización de sus conocimientos. Entre éstos, los referentes a calidad total y mejora continua tienen una importancia vital para contribuir a la competitividad de un sector, como viene reconocido por los propios empresarios que los colocan a la cabeza de sus prioridades. Por tanto es preciso incluirlos en los planes de formación no sólo del personal actual sino del de futura incorporación.

4.8.- servicios

4.8.- Servicios

Dentro del sector de los servicios nos centraremos en la Instituciones Financieras. No porque las demás carezcan de todo interés sino porque presentan ciertas características que revelan tal vez la más alta necesidad de formación en calidad como herramienta de gestión.

En efecto, como vimos en el capítulo 3., la casi totalidad de ellas cuenta con planes de formación que reciben sin excepción sus directivos. No obstante muestran un interés por la calidad muy escaso si se las compara con la media de las empresas. Esto nos lleva a pensar que su concepto del papel de la calidad como herramienta de gestión de los procesos empresariales adolece de graves ignorancias.

Su enfoque de lo que representa la calidad la perfila como algo muy distante e inalcanzable y configura una visión muy poco realista de lo que realmente representa en términos de eficacia de la gestión del negocio.

En consecuencia se vive la paradoja de pregonar un interés por la calidad sin que el mismo se vea reflejado en acciones formativas concretas, aun cuando se tengan aparentemente planificadas, ya que no se considera necesario profundizar en algo que se cree conocer suficientemente y cuya aplicación tiene más que ver con el perfeccionismo que con el desarrollo del negocio.

Todo ello hace pensar que una oferta razonada de formación a este sector podría servir como revulsivo de una mentalidad a todas luces desfasada.

En cuanto al resto de los servicios, la Comunidad está seriamente vinculada a Madrid, Valencia y Albacete, tanto en lo referente a los privados como a los públicos, presentando estos últimos un crecimiento desproporcionado.

Constituye una excepción el subsector de Hostelería y Restauración cuyo peso es muy importante tanto en el plano económico general como en el específico de número de personas ocupadas en el mismo ya que absorbe el 32% de los empleos de Castilla La Mancha.

La dispersión de las empresas, su diversidad y su tamaño hace difícil planificar acciones de carácter general pero está claro queda claro que están necesitadas de formación en lo referente a mejora de los servicios y atención a los clientes.

5.- CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

Como reflexión sobre el recorrido realizado por el panorama de las PYMES de la Comunidad Autónoma de Castilla La Mancha creemos estar en condiciones de afirmar que se trata de un sector que requiere atención urgente en el terreno de la formación en calidad, si bien el tratamiento del tema implica un enfoque específico, dadas las características peculiares de la situación de las empresas de los distintos sectores y subsectores.

En efecto, se trata de un área con grandes desequilibrios estructurales y con una posición actitudinal diversa y muchas veces ambigua, debida sin duda a una ausencia de bases firmes en cuanto a los conceptos básicos de empresa, como veremos en el siguiente punto.

|

⋮

5.1.- Visión General

5.1.- Visión General

El conjunto de las PYMES de Castilla La Mancha ofrece una visión de desequilibrio en su estructura, una evidente fragilidad y una importante desigualdad tanto en su distribución como en sus perspectivas de estabilidad y evolución del empleo.

En unos sectores se enfrenta una visión optimista de los empresarios frente a una mucho más incierta de los empleados, mientras que en otros la percepción es exactamente la contraria aunque por razones muy distintas, que van desde una idea de declive del sector hasta una rotación más o menos encubierta de los puestos de trabajo.

Se advierte un constante crecimiento de los empleos de Técnicos y Especialistas y una demanda de Operarios especializados y de Gestores con formación, especialmente en Dirección e Idiomas.

Con todo, la sensación general es de una importante fragilidad frente a los ciclos económicos y una notable dependencia de Madrid, tanto en el sentido de mercado como en el de vinculación a la iniciativa pública. No puede decirse, por tanto que nos encontremos ante un panorama de solidez y estabilidad aunque la tendencia parece ser la de remontar la crisis si bien, naturalmente, con los problemas inherentes a un colectivo estructuralmente débil.

Salvo excepciones, la mayoría de las empresas presenta un tamaño reducido y tanto su organización como su dinámica obedecen a modelos tradicionales que condicionan su funcionamiento. Entre estos no es de desdeñar la escasa presión de la clientela en cuanto a la calidad de los productos y servicios.

Del mismo modo, es justo decir que existen sectores claramente sensibilizados a la importancia de la calidad para sobrevivir a corto plazo, máxime

en una situación en que la apertura a los mercados internacionales es inminente y obligatoria.

Aquí es donde reside una de las razones más importantes para dedicar especial atención a la formación en calidad en el campo de las PYMES. Sus directivos son con mucha más frecuencia emprendedores que auténticos empresarios. Tienen la suficiente capacidad para montar y rentabilizar un negocio sobre las bases aprendidas a través de la experiencia tradicional pero carecen de una formación suficiente para mantener viva a su empresa en medio de los cambios que nuestro tiempo nos impone.

Esta circunstancia viene demostrada, entre otros, por el hecho de que al establecer sus prioridades de formación contemplan como temas diferentes los de Calidad y Mejora Continua y los de Dirección y Gestión, sin advertir que son conceptos completamente entrelazados a la hora de establecer la visión y la misión de sus empresas.

5.2.- Aspectos Positivos

5.2.- Aspectos Positivos

Pese a todo, no se puede negar la existencia de aspectos positivos en cuanto a la actitud de las empresas con respecto a la formación en calidad.

El primero de ellos es que sistemáticamente aparece como preocupación prioritaria en las necesidades de formación, especialmente para el área de Producción. Sin duda ello es debido a que está muy extendida la conciencia de que la calidad resulta imprescindible para posicionarse en los mercados tanto nacionales como europeos. Los frecuentes acuerdos que mantienen empresas de los distintos sectores en las áreas de Investigación y Desarrollo dan igualmente fe de esta toma de conciencia.

No obstante, como acabamos de apuntar, subsiste la visión disociada entre Calidad y Gestión de la Empresa.

Por otra parte, aunque el número de empresas con certificación bajo normas internacionales es aún escaso, se percibe un creciente interés por poseer procedimientos escritos para asegurar la calidad de productos y servicios, lo que indica que una formación básica orientada a enfocar su creación sería bien acogida.

En cuanto a la disposición de las empresas a formar a su personal, está constantemente presente en todos los sectores si bien las disponibilidades de tiempo para hacerlo son relativamente modestas. Van de media a dos medias jornadas semanales, siempre fuera del horario laboral.

Tal como comentábamos en las Conclusiones del Capítulo 3. , en lo que se refiere a la calidad y a la formación sobre la misma, las PYMES de Castilla La Mancha se encuentran, con excepciones importantes aunque no numerosas, entre las etapas que Philip B. Crosby llama Incertidumbre y Despertar.

En muchos casos las empresas permanecen en la Incertidumbre. Aún no reconocen la calidad como una herramienta de gestión, como revela el hecho de que no vean la relación entre ambas áreas.

Pocas empresas, las que se encuentran en la etapa del Despertar, admiten que una gestión de la calidad puede ser útil pero sus responsables no muestran disposición a invertir todo el tiempo y el dinero que necesitarían para hacerla realidad.

Sólo una minoría ha alcanzado la etapa que Crosby llama Iluminación. Han comprendido que el proceso de mejoramiento de la calidad ayuda a aprender sobre la propia gestión y a tomar conciencia de la importancia de prestarle ayuda y apoyo.

En resumen, aun dentro de la compleja situación que viven las PYMES de Castilla-La Mancha, pueden apreciarse posibles vías de penetración de los conceptos de calidad a través de una acción formativa adecuada.

En el siguiente punto se exponen los puntos sensibles en este aspecto referidos a los diferentes sectores.

5.3.- *Aspectos Sensibles de los Sectores*

5.3.- Aspectos Sensibles de los Sectores

Los sectores y subsectores en que se encuadran las empresas de Castilla la Mancha revelan aspectos de sensibilidad a la Calidad y a la Mejora Continua que sin duda son los que provocan que ambos temas se coloquen a la cabeza de sus prioridades en cuanto a necesidades de formación.

Existen lógicas diferencias debidas, de un lado a las características de las distintas actividades y de otro a un conjunto de circunstancias muy diversas que incluyen el peso de la tradición, el origen de la implantación de las empresas, la mayor o menor presión de la clientela y la intensidad de sus relaciones con mercados exteriores a la Comunidad Autónoma, por citar las más relevantes.

A continuación haremos un repaso de los sectores contemplados, mencionando los factores que, a nuestro juicio pueden contribuir a la aceptación por los mismos de la acción formativa cuyo diseño es el objetivo final de este estudio.

5.3.1.- Sector Agroalimentario

5.3.1.- Sector Agroalimentario

Aunque compuesto por un gran número de empresas de reducidas dimensiones, el nivel de cooperativismo es el más alto a nivel nacional y muy considerable comparado con la situación internacional. Uno de los objetivos que las cooperativas pretenden cubrir es precisamente el de la formación.

A esto se une la capacidad que demuestra el sector para remontar la crisis, a juzgar por la reciente recuperación de puestos de trabajo que se acusa en los últimos años. Y si bien la intención de dedicar tiempo para la formación es moderada, las empresas muestran parecen dispuestas a formar a su personal.

La formación en este sector podría promoverse como una herramienta para mejorar el rendimiento de las nuevas incorporaciones y con ello la productividad de las empresas, su desarrollo y el posterior aumento de empleo rentable.

5.3.2.- *Sector Material de Construcción /
Cerámica / Vidrio*

5.3.2.- Sector Material de Construcción/Cerámica/Vidrio

Este sector merece una atención especial por ser uno de los más importantes de la industria regional. Su valor es el mayor en comparación con las autonomías colindantes y su peso específico a nivel nacional es muy considerable.

La evolución del empleo y el descenso del paro son favorables por lo que parece presentar una buena oportunidad para incorporar la formación en calidad como un factor de valor añadido a las nuevas incorporaciones, lo que ayudaría a superar la ralentización impuesta por la crisis.

Contar con mandos y especialistas que incorporasen los conceptos de calidad a la gestión podría contribuir a la extensión de las empresas por la Comunidad pues no debe olvidarse que no hay ningún subsector en que estén especializadas las cinco provincias.

***5.3.3.- Sector Construcción de Inmuebles /
Instalaciones / Montajes***

5.3.3.- Sector Construcción de Inmuebles/Instalaciones/Montajes

A pesar de que la formación no es lo que más demandan los empleados de estas actividades, estarían más dispuestos a emplear su tiempo en desarrollar sus conocimientos que los de otros sectores que sí expresan mayores necesidades de formación.

Esto permite presumir que los directivos de estas empresas constituirían una audiencia fiel y que su formación tendría una influencia muy positiva en la consolidación de sus organizaciones..

Conviene tener presente que, aunque la evolución de la productividad del sector evoluciona positivamente, aún se encuentra en el nivel más bajo con respecto a las Comunidades que la circundan, por lo que un apoyo serio en la formación en calidad presentada como herramienta de gestión puede tener importantes efectos en el desarrollo y en la creación de empleo.

5.3.4.- Sector Textil, Cuero y Calzado

5.3.4.- Sector Textil, Cuero y Calzado

Aunque los subsectores, Textil por una parte y Cuero y Calzado por otra, presentan características distintas, sin embargo con respecto a su enfoque sobre la formación en calidad pueden sacarse conclusiones interesantes.

En lo que se refiere al subsector Textil se aprecia una contradicción en la percepción de la estabilidad del empleo, de la que ya hicimos mención específica en el Capítulo 4.

Como entonces comentábamos, esta contradicción probablemente se deba a la fuerte rotación de la mano de obra que, curiosamente convive con una disponibilidad de tiempo para la formación de las más altas registradas.

Esto nos lleva a pensar que la formación en calidad y mejora continua se puede ofrecer a este subsector como un factor de desarrollo personal que permita a los participantes en acciones formativas aumentar su caudal de conocimientos y con esto su valor en un mercado de trabajo que ellos perciben como inestable. Esto podría ayudarles en un momento dado a establecerse por su cuenta, lo que aumentaría el nivel de empleo en la Comunidad.

Por lo que se refiere al subsector de Cuero y Calzado, su estabilidad es notable aunque presenta claros matices de declive, lo que puede deberse al envejecimiento de la población de empresarios, cuyos sucesores prefieren subcontratar en lugar de dedicarse personalmente al negocio.

Esto puede significar buenas oportunidades para nuevos emprendedores que, con una adecuada formación en gestión de la calidad, podrían mentalizarse como auténticos empresarios, de los que, como ya vimos al principio de estas Conclusiones, está tan necesitado el colectivo de PYMES de la Comunidad Autónoma.

El terreno parece abonado en ambos subsectores ya que los empresarios son, en general, conscientes de sus deficiencias estructurales. Y en particular, los pertenecientes al subsector de Cuero y Calzado tienen una aguda percepción de la importancia de abrirse a los mercados exteriores, tanto nacionales como europeos.

Por todas estas razones parece importante apoyar la formación en calidad de este sector ya que en él coinciden una clara visión de que su futuro se vincula a la incorporación a la Comunidad Europea y una conciencia de las carencias que deben superar para cubrirla con éxito. Todo lo cual hace pensar que puede contarse con suficiente seguridad con una audiencia interesada.

5.3.5.- Sector Mobiliario y Madera

5.3.5.- Sector Mobiliario y Madera

El sector de Mobiliario y Madera declara una abierta tendencia a mantener más que aumentar sus puestos de trabajo, aunque presenta la doble paradoja de acusar la necesidad de cubrir mano de obra de operarios y especialistas y de ser el que registra los niveles más altos de nuevas incorporaciones, particularmente en profesionales de la gestión.

Esta última circunstancia hace ver a este sector, que muestra buena predisposición por formar a sus profesionales, como una fuente de audiencia para acciones formativas en calidad. Especialmente teniendo en cuenta que la formación que demandan sus cuadros técnicos y directivos va en la línea de mejorar tanto la producción como la comercialización y la gestión, áreas todas ellas que vienen afectadas por la gestión de la calidad total.

5.3.6.- Sector Metalurgia - Siderometalurgia

5.3.6.- Sector Metalurgia - Siderometalurgia

Nos encontramos ante un sector que, en más de un sentido, representa un factor de contraste en la economía de la zona: se aparta de la imagen tradicionalmente agraria y artesana de la industria de la Comunidad y sus áreas "avanzadas" ofrecen una evolución favorable tanto en negocio como en empleo.

Es el sector donde más arraigo tiene la concienciación sobre la importancia de la calidad como elemento de competitividad y tanto la naturaleza de sus actividades como la dinámica de sus relaciones lleva a sus empresas a interesarse por la normativa internacional. Por ello la demanda de formación se orienta a la incorporación al mercado exterior del que el sector se sabe dependiente.

Todas estas circunstancias hacen que la formación en calidad pueda revelarse como especialmente eficaz para la creación de empleo. La necesidad de crecimiento requiere nuevo personal en las materias que el sector considera prioritarias, entre las que se encuentran la calidad y la mejora continua.

5.3.7.- Sector Químico

5.3.7.- Sector Químico

Las empresas del sector Químico difieren del resto de las de la Comunidad Autónoma en su número escaso, en su tamaño, en su complejidad técnica y en sus relaciones con el resto del país y del exterior, relaciones que incluyen no sólo acuerdos de cooperación sino aportaciones de capitales extranjeros y públicos.

Aunque desde su origen estas empresas dispusieron de su propio personal ya formado, el interés por formar a su plantilla es evidente, tanto para actualizar sus conocimientos como para equilibrar los de los trabajadores actuales con los de los de nueva incorporación.

En consecuencia, es presumible que los temas de calidad que aparecen en cabeza de sus prioridades, contarán con una audiencia suficiente.

5.3.8.- *Servicios*

5.3.8.- Servicios

Como ya vimos en su momento, las Instituciones Financieras, porque presentan ciertas características que revelan una alta necesidad de formación en calidad como herramienta de gestión.

Los planes de formación están muy extendidos entre ellas, y los recibe sin excepción la generalidad de sus directivos. Aun así revelan un escasísimo interés por la calidad con respecto a la media de las empresas. Esto indica que su concepto del papel de la calidad como herramienta de gestión de los procesos empresariales adolece de serias deficiencias.

Su enfoque de la calidad la perfila como algo muy distante y mítico y arroja una visión escasamente realista de lo que realmente representa en términos de eficacia de la gestión del negocio.

Por tanto se mantiene la contradicción de pregonar un interés por la calidad sin que el mismo se llegue a ver plasmado en acciones formativas concretas, no obstante lo completo de sus planes educativos, ya que no se considera necesario profundizar en algo que se cree de sobras conocido y está más relacionado con un ideal de perfección que con el negocio en sí.

Todo ello hace pensar que una oferta razonada de formación a este sector, podría servir como revulsivo de una mentalidad a todas luces desfasada que, por la importante red de relaciones de estas instituciones corre el riesgo de contagiar a todos los sectores.

En cuanto al resto de los servicios, como ya vimos en el Capítulo 4., la Comunidad está seriamente vinculada a Madrid, Valencia y Albacete, tanto en lo referente a los privados como a los públicos, presentando estos últimos un crecimiento desproporcionado.

Constituye una excepción el subsector de Hostelería y Restauración cuyo peso es muy importante tanto en el plano económico general como en el especificado de número de personas ocupadas en el mismo ya que absorbe el 32% de los empleos de Castilla La Mancha.

La dispersión de las empresas, su diversidad y su tamaño hace difícil planificar acciones de carácter general pero está claro queda claro que están necesitadas de formación en lo referente a mejora de los servicios y atención a los clientes.

6.- ESTRATEGIA

6.- **ESTRATEGIA**

Hemos visto la situación de las PYMES de la Comunidad de Castilla La Mancha en cuanto a su estructura y necesidades formativas. Hemos considerado las prioridades expresadas en este último sentido por los diferentes sectores y subsectores y los puntos positivos que se ofrecen para una aproximación en el área de la formación en calidad total y mejora continua.

A juzgar por el nivel formativo de los recursos humanos de la región que revelan los datos disponibles en el estudio sobre Necesidades Sectoriales de Formación (EOI, Marzo de 1995), nos creemos en condiciones de afirmar que la estrategia para introducir una oferta de formación en estas materias debería apoyarse en los siguientes puntos:

- 1.- Presentar el curso fruto de este estudio a los distintos sectores (no a las PYMES en general), como parte fundamental de la formación de sus recursos humanos en Gestión y Dirección. El mensaje es que se trata de una puesta al día para incorporar a sus organizaciones un sistema asequible de gestión que mejore sus resultados y las prepare para competir dentro y fuera de los entornos nacional e internacional.
- 2.- Es fundamental destacar que **NO SE TRATA SIMPLEMENTE DE UN CURSO DE INICIACION** sino de actualización de conocimientos imprescindibles para gestionar, dirigir y competir. Esto lo haría definitivamente atractivo para un sector de audiencia tan amplio como diverso y eliminaría importantes riesgos. En este sentido conviene recordar dos hechos importantes:
 - Existen dos colectivos necesitados de formación: el de las personas mayores de 45 años, que verían el curso como una oportunidad de eliminar la temida obsolescencia, y el de las personas comprendidas

entre los 18 y los 27 años que podrían apreciarlo como una oportunidad de promoción y una nota favorable en su curriculum.

- La Consejería de Industria desaconseja los cursos de iniciación en Calidad, según dice, por su ineficacia.

3.- Presentar el curso como adecuado a las siguientes audiencias:

- A los responsables de Producción, Gestión y Dirección, para actualizar sus conocimientos en las tendencias internacionales en optimización de la gestión.
- A los Emprendedores como una parte fundamental de su formación que contribuya a ampliar su visión como auténticos empresarios. No olvidemos que los Emprendedores, como colectivo, representan la cantera más importante de creación de empleo de la Comunidad de Castilla La Mancha.

6.1.- Áreas de Acción

6.1.- Areas de Acción

Como queda dicho, la oferta que nos ocupa debería efectuarse por sectores como parte integrante de la formación para Gestores y Directores de Empresa y para Emprendedores. Las cifras de personal a capacitar, que ofrece el siguiente cuadro son suficientemente ilustrativas.

Industria Agroalimentaria:

- **Gestión Empresarial:** 400
- **Técnicos y Directores:** 730

Material de Construcción / Cerámica y Vidrio.

- **Gestión Empresarial:** 250
- **Técnicos y Directores:** 730

Construcción de Inmuebles / Instalaciones / Montaje.

- **Gestión Empresarial:** 370
- **Técnicos y Directores:** 480

Textil, Cuero y Calzado.

- **Gestión Empresarial:** 450
- **Técnicos y Directores:** 600

Mobiliario y Madera.

- **Gestión Empresarial:** 250
- **Técnicos y Directores:** 375

Metalúrgico / Siderometalúrgico.

- **Gestión Empresarial:** 300
- **Técnicos y Directores:** 700

Químico.

- **Gestión Empresarial:** 100
- **Técnicos y Directores:** 250

Servicios: Comercio, Hostelería y Restauración.

- **Gestión Empresarial:** 1.200
- **Técnicos y Directores:** 850

Los datos anteriores proceden del Estudio sobre Necesidades Sectoriales de Formación al que ya nos hemos referido anteriormente.

Por nuestra parte y a tenor de dicha fuente, consideramos que la áreas geográficas prioritarias para iniciar una acción coherente con las necesidades expuestas coinciden básicamente con las propuestas en ella y son las que a continuación mencionamos.

6.1.1.- Areas de Gestión Empresarial

6.1.1.- Areas de Gestión Empresarial

- 1.- Para la Industria Agroalimentaria.
En Toledo: zonas de Talavera de la Reina, Madridejos y Consuegra. En Albacete: zona de Villarrobledo. En Ciudad Real: zona de Valdepeñas. En La Alcarria: Guadalajara.
- 2.- Para Material de Construcción / Cerámica y Vidrio.
En Talavera, El Puente del Arzobispo.
- 3.- Para Construcción de Inmuebles / Instalaciones y Montajes.
En los polígonos industriales, principalmente Albacete y Guadalajara.
- 4.- Para Textil / Piel y Calzado.
En Almansa: zona de Fuensalida, Zona de Valera (Cuenca).
- 5.- Para Mobiliario y Madera.
Toledo: Illescas; zona de Villacañas; zona de Sonseca.
Cuenca: zona de Priego; zona de Valera de Arriba y Abajo.
- 6.- Para sectores Metalúrgico y Químico.
Ciudad Real y Puertollano.
- 7.- Para Servicios.
Hostelería y restauración: Cuenca, Toledo y núcleos cercanos a las Tablas de Daimiel (Almagro)
Instituciones financieras: Ciudad Real y Albacete.

6.1.2.- *Area de Emprendedores*

6.1.2.- Area de Emprendedores

1.- Para la Industria Agroalimentaria.

Toledo: zona de Talavera de la Reina, Madridejos y Consuegra.

Albacete: zona de Villarrobledo.

Ciudad Real: zona de Valdepeñas.

La Alcarria. Guadalajara.

2.- Para Material de Construcción y Construcción de Inmuebles.

En las zonas urbanas de entre 5.000 y 10.000 habitantes.

3.- Para Textil, Cuero y Calzado.

Albacete.

4.- Para Servicios: Hostelería y Restauración.

Toledo.

Cuenca: Cuenca y Belmonte.

Albacete: Sierra de Alcaraz.

Guadalajara: Sigüenza y Atienza.

7. BIBLIOGRAFIA

7.- BIBLIOGRAFIA

- * Belasco, James A. (1992).- "Enseñar a bailar al elefante".- Plaza & Janés.
- * Crosby, Philip B. (1991).- "La Calidad no cuesta". CECSA.
- * Denton, K. (1991).- "Calidad en el servicio a los clientes".- Díaz de Santos.
- * Deming, W. E. (1989).- "Calidad, productividad y competitividad".- Díaz de Santos.
- * Gilow, H. (1991).- "Planificando para la Calidad: La productividad y una posición competitiva".- Ventura.
- * Goldratt, E. M. y Cox, J. (1990).- "La Meta".- Taular.
- * Horowitz, J. (1991).- "La Calidad del Servicio".- McGraw Hill.
- * Ishikawa, K. (1990).- "Qué es el Control de Calidad Total".- Norma.
- * Ishikawa, K. (1994).- "Práctica de los Círculos de Control Calidad".- Price Waterhouse.
- * Juran, J.M. (1990).- "Juran y el Liderazgo para la Calidad".- Díaz de Santos.
- * Larrea, P. (1991).- "Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia".- Díaz de Santos.
- * Pola Maseda, A. (1988).- "Aplicación de la Estadística al Control de Calidad".- Marcombo.

- * Senge, P. (1992).- "La Quinta Disciplina".- Granica.
- * Serban - Schreiber, J.J. (1987).- "La Revolución del Conocimiento".- Plaza & Janés.
- * Thompson, P. C. (1984).- "Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen".- Norma.
- * Udaondo Durán, M. (1992).- "Gestión de Calidad".- Díaz de Santos.
- * Vandermerwe, S. (1993).- "From tin soldiers to russian dolls".- Butterworth Heinemann.
- * Walker, D. (1991).- "El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad".- Díaz de Santos.

ANEXO I:
CURSO

CURSO

**"LA GESTION DE LA CALIDAD
ORIENTADA AL CLIENTE.**

**HERRAMIENTAS Y NORMATIVA
INTERNACIONAL"**

INDICE

1. **OBJETIVOS** *pág 4*
2. **DIRIGIDO A** *pág 4*
3. **METODOLOGIA** *pág 5*
4. **DURACION** *pág 5*
5. **PROGRAMA DEL CURSO** *pág 6*
6. **DESARROLLO DEL CURSO** *pág 9*

METODOLOGIA

- * Exposiciones teóricas orientadas a crear un marco conceptual en el que desenvolverse, seguidas de ejercicios prácticos en pequeños grupos, con posterior puesta en común y discusión en el grupo general para compartir hallazgos y conclusiones.

DURACION

- * 24 horas.

PRIMER DÍA

PRIMERA SESION

- * Presentación y Objetivos: Expectativas de los Participantes.
- * La Calidad basada en el Cliente.
- * El Ciclo de la Calidad.

SEGUNDA SESION

- * El conocimiento de las necesidades del Cliente.
- * La localización y eliminación de los defectos.
- * La importancia de medir la Calidad.

TERCERA SESION

- * La reducción de los ciclos de trabajo: los tiempos no rentables.
- * La participación de todos.

SEGUNDO DIA

PRIMERA SESION

- * La Calidad en equipo: qué son los Equipos de Calidad: los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora.
- * Técnicas de Solución de Problemas.

SEGUNDA SESION

- * Las Herramientas para la Calidad:
 - Los Histogramas.
 - Los Diagramas de Pareto.
 - Los Diagramas de causa - efecto.

TERCERA SESION

- * La optimización de las reuniones como herramienta de trabajo.
- * Cómo abordar la resistencia al cambio.
- * El papel de la Dirección en la gestión y aseguramiento de la Calidad.

TERCER DIA

PRIMERA SESION

- * Normalización y Certificación
- * Las Normas Internacionales de Aseguramiento de la Calidad.

SEGUNDA SESION

- * El Modelo Europeo de Calidad.

TERCERA SESION

- * Conclusiones finales.
- * Plan de Acción.

PRIMER DIA

Primera Sesión

- Presentación
- Objetivos del Curso
- Expectativas

Primera Sesión

- o La Calidad basada en el Cliente.

LA ORIENTACION AL CLIENTE ES

- Tomar en serio a las personas.
- Mostrar respeto.
- Usar la Intuición.
- Mostrar consideración.
- Mostrar perspicacia.
- Estar preparados para dar soluciones "a la medida del cliente".
- Mostrar siempre una actitud positiva.

LAS CINCO ETAPAS

★ INCERTIDUMBRE

Sé que algo pasa pero ignoro por qué (y prefiero ignorarlo).

★ DESPERTAR

Reconozco que habría que hacer algo "pero no ahora".

★ CLARIDAD

Reconozco mis problemas y me pongo en marcha.

★ CONTROL

Actitud, sistemas y entusiasmo para consolidar los cambios.

★ CERTEZA

Prevengo los defectos en lugar de corregirlos.

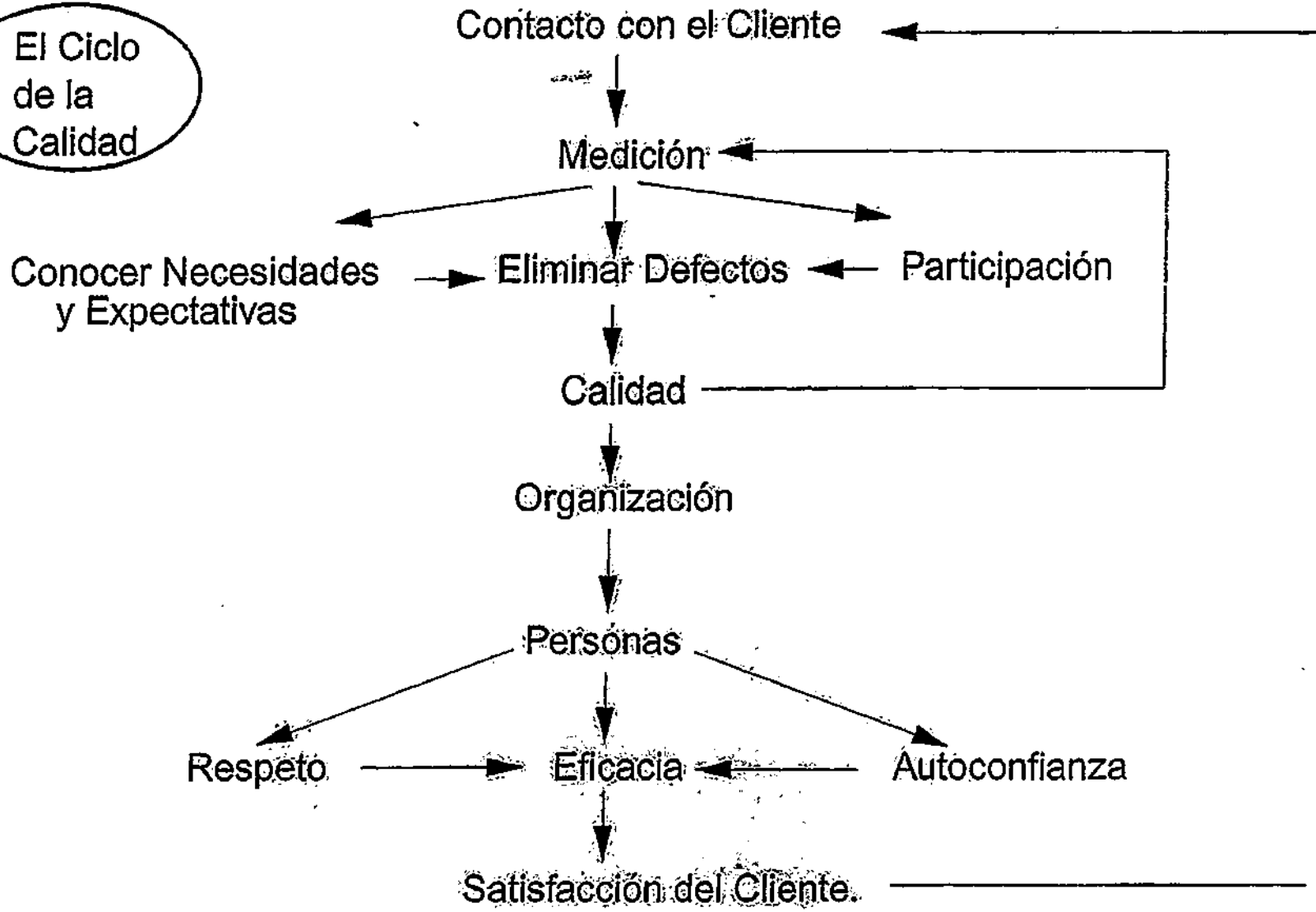
LAS BASES DE LA CALIDAD

- * Conocer las necesidades del Cliente.
- * Eliminación de defectos.
- * Reducción del Ciclo.
- * Medición.
- * Participación de TODOS.

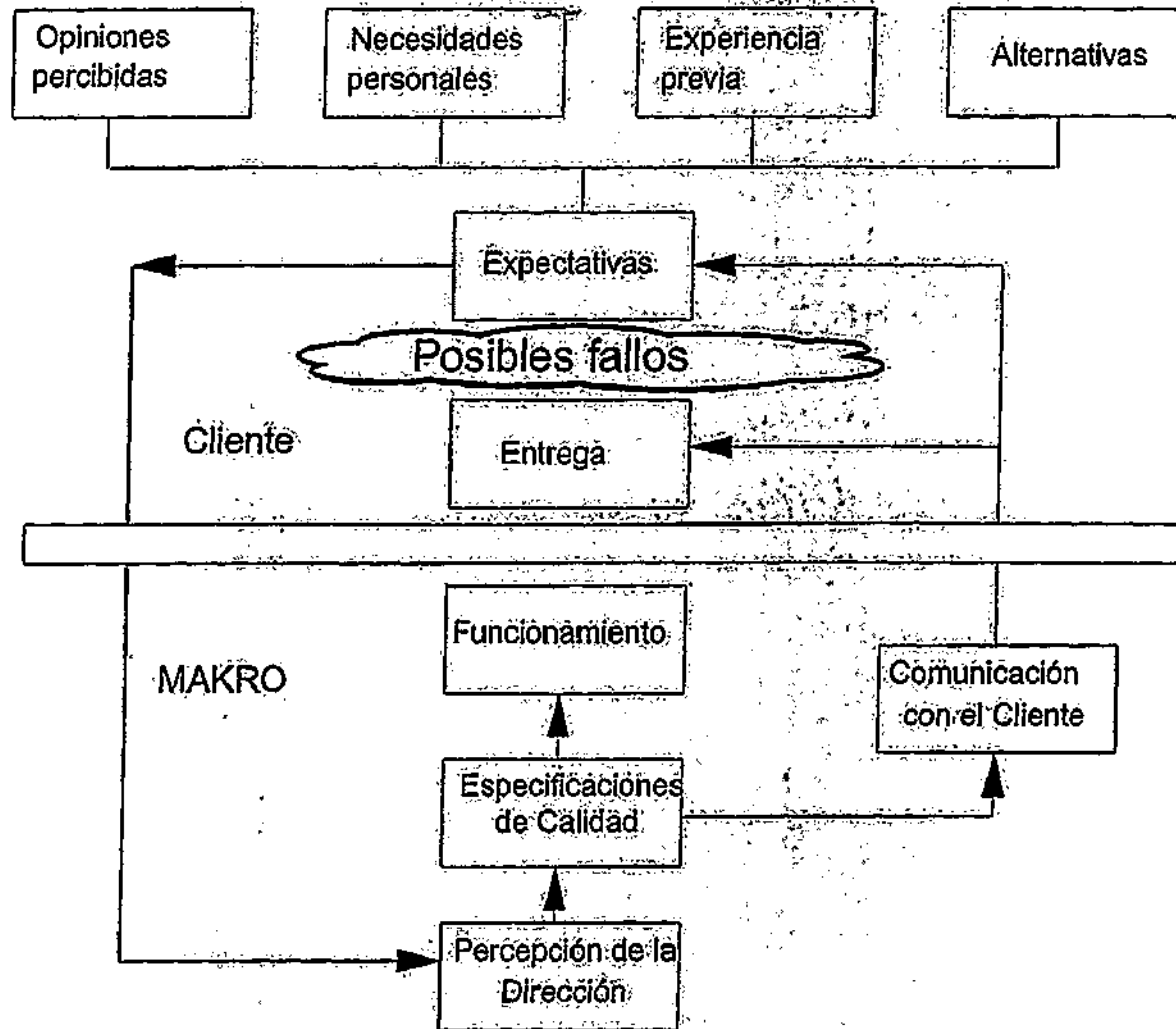
Primero Sesión

- El Ciclo de la Calidad

El Ciclo de la Calidad



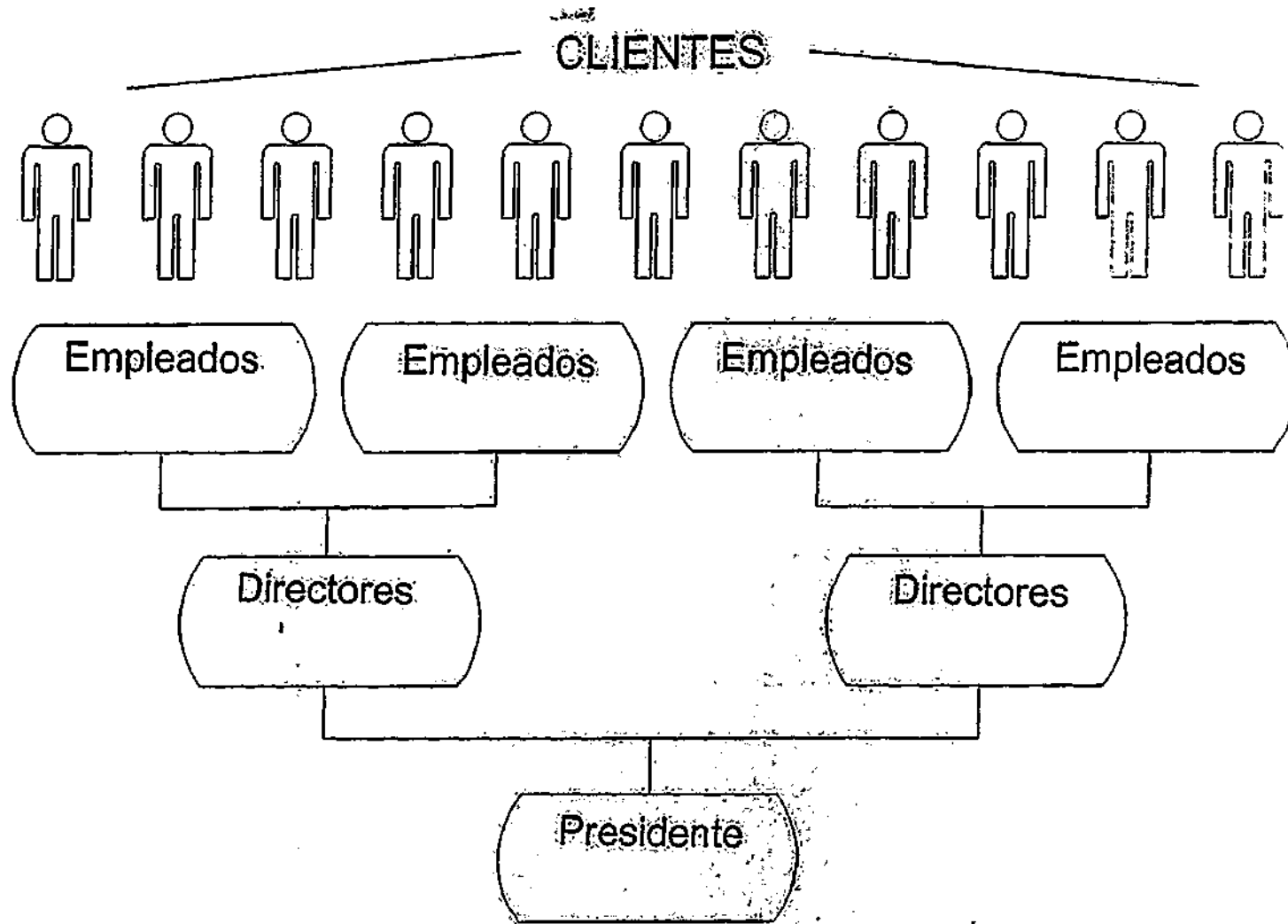
La Mecánica del Servicio



Fallos importantes

- * Escaso conocimiento del mercado.
- * Falta de comunicación dentro de la empresa.
- * Escaso compromiso de la Dirección
- * No se fijan objetivos de Calidad.
- * Ambigüedad en el papel del empleado frente al cliente.
- * No encajan empleado - tecnología - puesto de trabajo.
- * Falta de control, evaluación y compensación.
- * Falta de Trabajo en Equipo.
- * Exageraciones en la publicidad.
- * Exageraciones del vendedor.

La Organización Orientada al Cliente



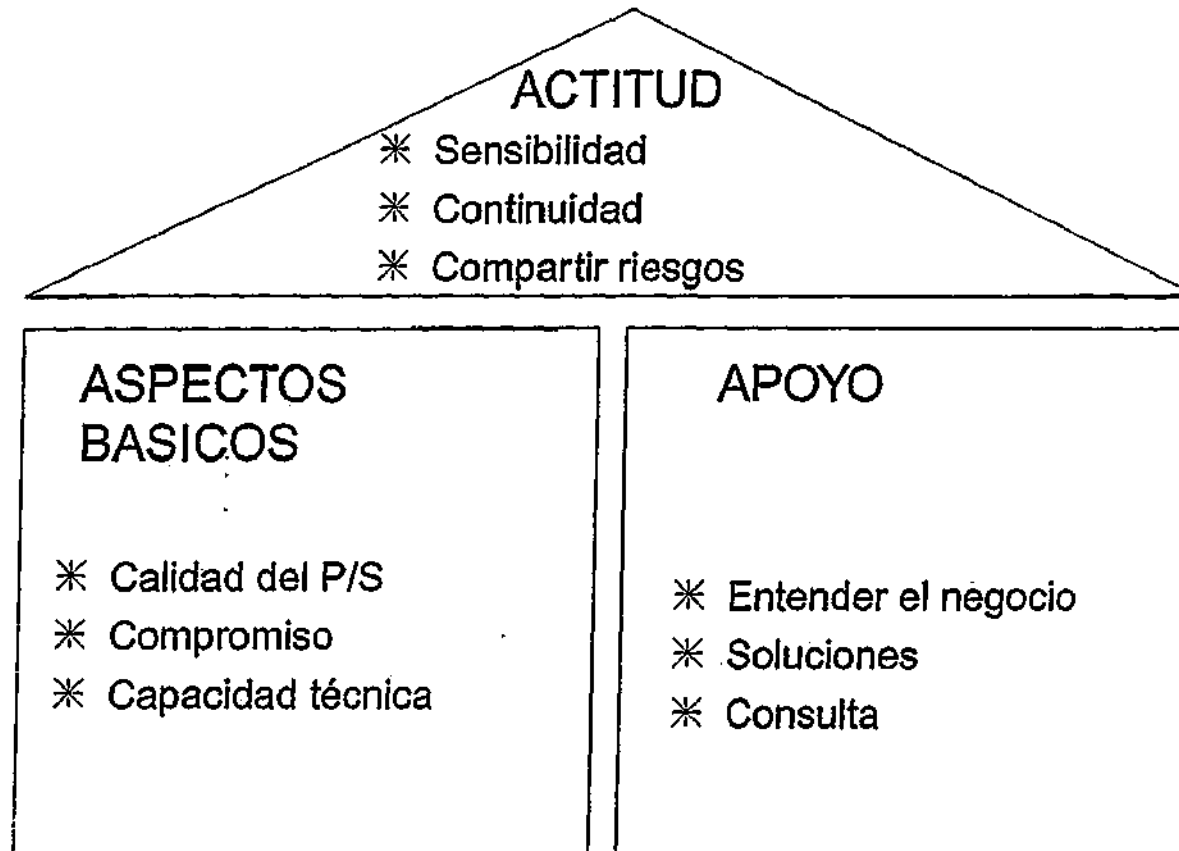
Segunda Sesión

- El conocimiento de las necesidades del Cliente

El Cliente es quien determina

- ◆ Qué es la calidad.
- ◆ Cuáles son los defectos.
- ◆ Cómo hemos de organizarnos.
- ◆ Cuáles serán las normas a seguir.
- ◆ Cuáles son las prioridades.
- ◆ Cómo dirigir nuestra empresa.
- ◆ Cómo y por qué recompensar.

LO QUE ESPERA EL CLIENTE



POR QUÉ SE PIERDEN CLIENTES

- 15% "Encontraron un producto mejor"
- 15% "Encontraron un producto más barato"
- 20% "Falta de contacto y atención personal"
- 49% "El contacto con el personal del proveedor era de ínfima calidad"

*Fuente: Forum Corporation
Harvard Deusto Business Review
(Enero 1996)*

LOS PUNTOS CLAVE DEL SERVICIO

- ◆ Aspecto físico. (Locales, Equipo, Personal)
- ◆ Atención personal. (Accesibilidad, Escucha, Comprensión)
- ◆ Sensibilidad. (Trato servicial, Interés)
- ◆ Sensación de confianza. (Conocimiento, Aplomo, Credibilidad)
- ◆ Seriedad. (Dar exactamente lo ofrecido)

COMO SABER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

- * Definir mi clientela clave.
- * Preguntar a los clientes.
- * Seleccionar una muestra representativa.
- * Cuantificar y priorizar.
- * Construir un archivo fácil de consultar.

LAS NECESIDADES DEL CLIENTE: PUNTOS CLAVE

- ✱ Definir quiénes son los clientes. (Internos y Externos)
- ✱ Averiguar sus deseos. (Explícitos e Implícitos)
- ✱ Estar atentos a cualquier información.
- ✱ Escuchar.
- ✱ Convertir las necesidades del cliente en normas a cumplir.

Segunda Sesión

- La localización y eliminación de los defectos

LA ELIMINACION DE LOS DEFECTOS

■ UN DEFECTO ES:

- * Cualquier circunstancia que produce insatisfacción en el cliente.

■ RESULTA IMPRESCINDIBLE:

- * Describirlo entero.
- * Cuantificar su relevancia.
- * Hacer un plan para eliminarlo.
- * Medir su eliminación.
- * Comprobar que se ha eliminado.
- * Comunicarlo cuando esté eliminado.

ANALIZANDO PROBLEMAS

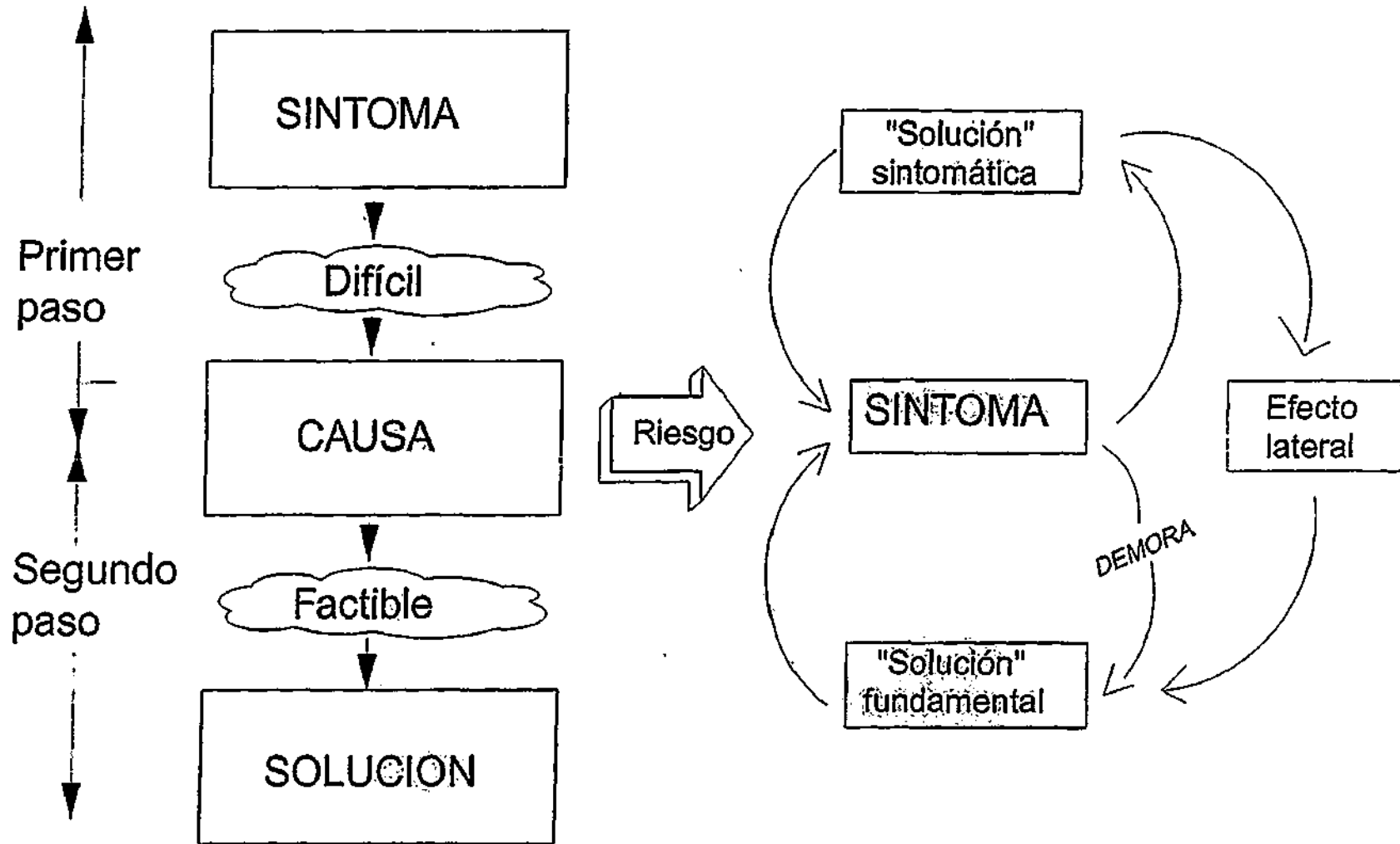
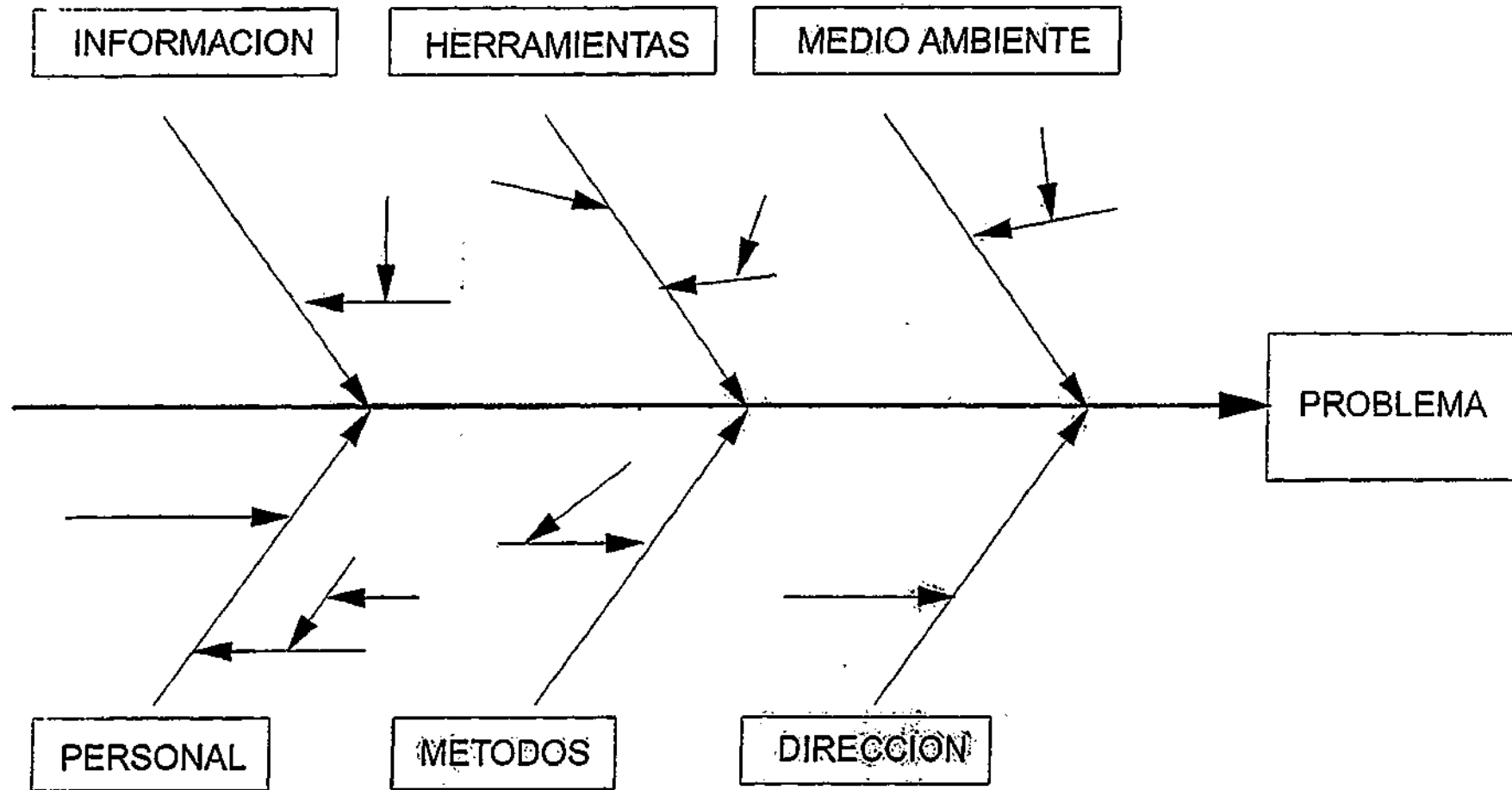


DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



LA ELIMINACION DE DEFECTOS: PUNTOS CLAVE

- ✧ Analizar las causas.
- ✧ Medirlas.
- ✧ Ordenarlas según su relevancia.
- ✧ Reducir la variabilidad.
- ✧ Tener expectativas realistas.

Segunda Sesión

- o La importancia de medir la Calidad

LO QUE NO SE MIDE NO MEJORA

MEDIR

PARA QUÉ

- Motivar
- Evaluar
- Pagar
- Posicionarnos
- Detectar hechos
- Priorizar
- Solucionar
- Prevenir

QUÉ

- Percepciones
- Indicadores
- Problemas
- Relevancias
- Defectos
- Distribución
- Resultados
- Causas

CÓMO

- ◇ Encuestas
- ◇ Inspección
- ◇ Reclamaciones
- ◇ Cliente fantasma
- ◇ Auditorías
- ◇ Registro
- ◇ Control

CON QUÉ

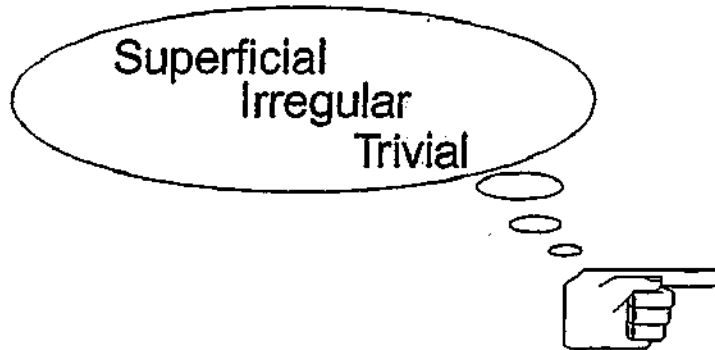
- ★ Herramientas
- Base de Datos
- Estadística
- ★ Unidades
- % Satisfacción
- Logaritmo Def.
- Sigma

La Percepción de la Calidad

Enfoque Racional

La realidad de fondo

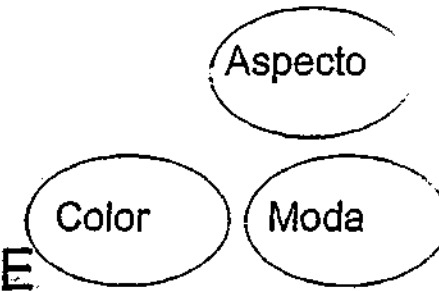
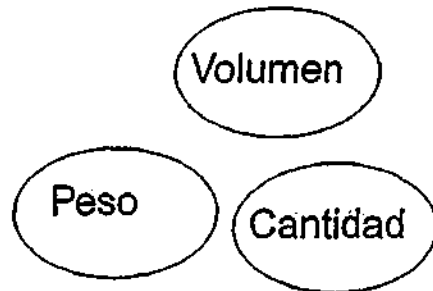
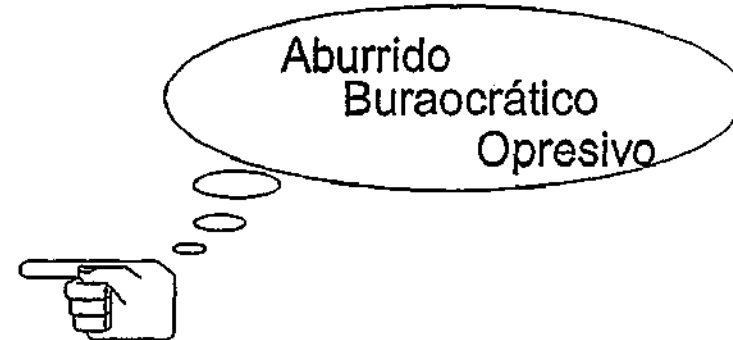
* Analiza Razona Ordena



Enfoque Irracional

La apariencia externa

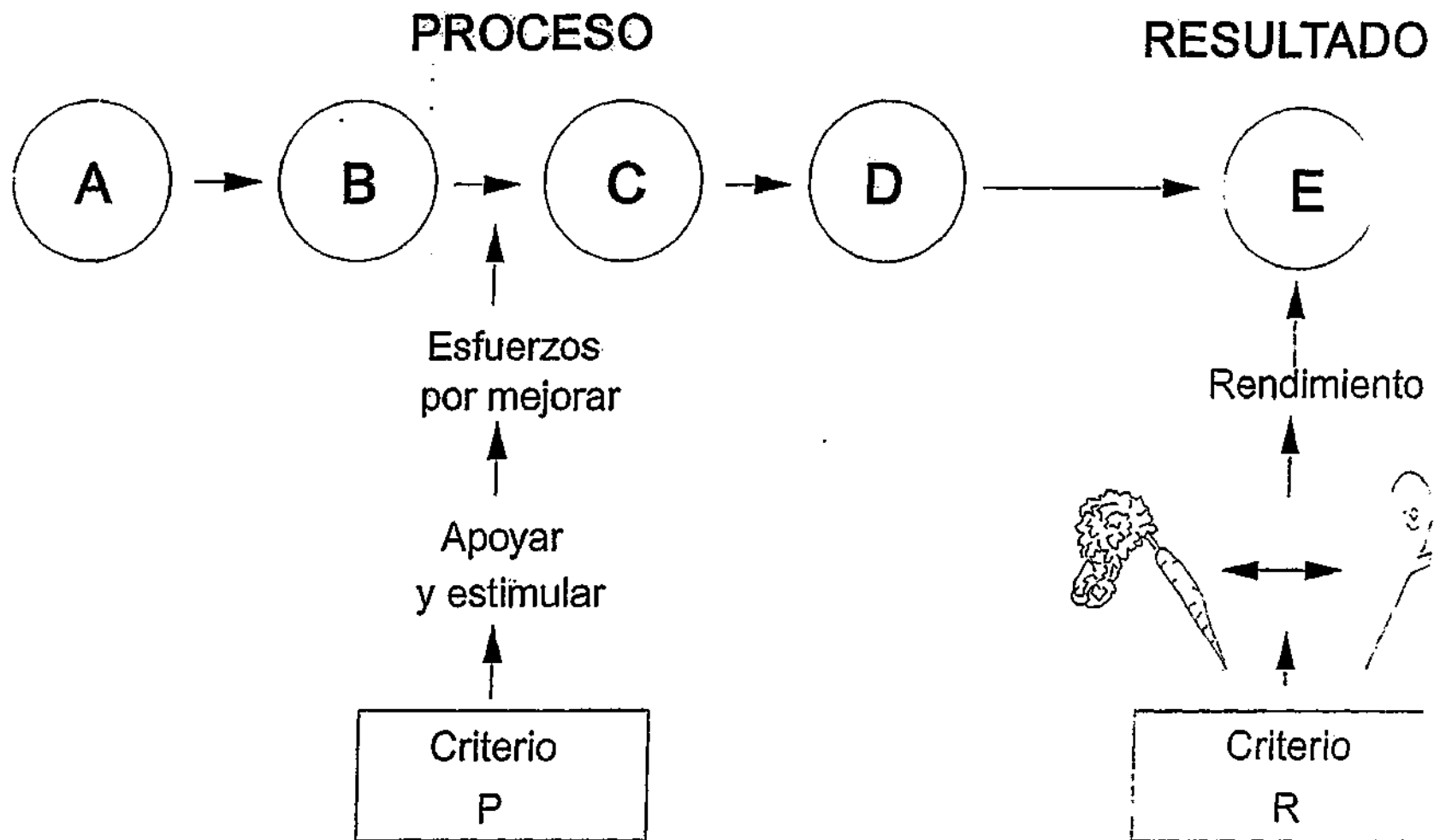
* Intuye Imagina Crea



DECISION DEL CLIENTE



CRITERIOS DE MEDICION



EL CAMINO DE LA CALIDAD



PUNTO DE PARTIDA

* Dónde estamos



META

* Dónde podríamos estar si optimizáramos el uso de nuestros recursos.



LIDERAZGO

* Dónde ha llegado el mejor de nuestro sector.



BRECHA

* Camino a recorrer.

LA MEDICION: PUNTOS CLAVE

★ Lo que no se mide no mejora.

★ NO se mide para "informar".

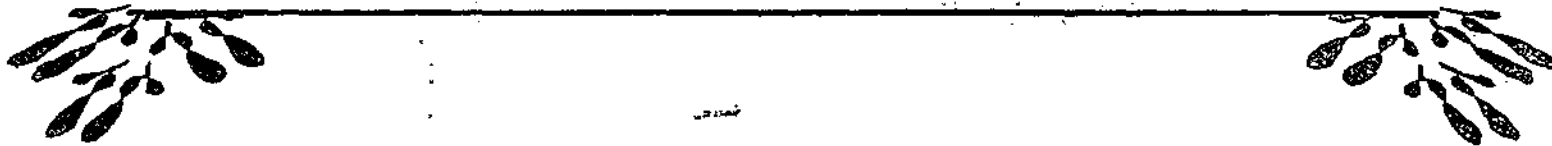
★ Analizar para

- Buscar causas.*
- Buscar soluciones.*
- Prevenir.*

★ Compararse con EL MEJOR.

Tercera Sesión

- o La reducción de los Ciclos de Trabajo



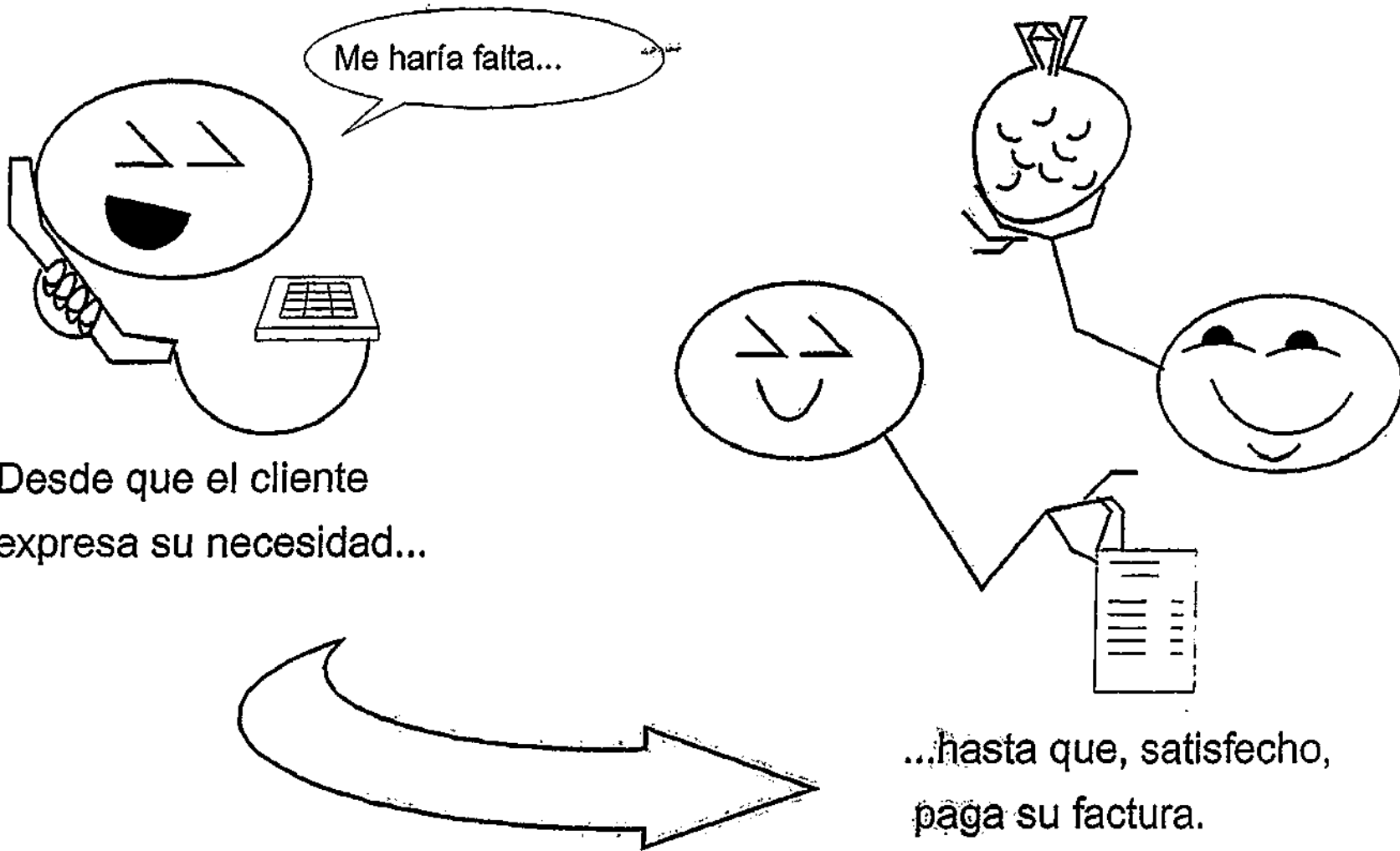
Lo bueno, si breve, dos veces bueno.

Y aun lo malo, si corto, no tan malo.

Baltasar Gracián



EL CICLO TOTAL COMPRENDE



PRODUCTOS Y SERVICIOS RAPIDOS

NUEVOS MERCADOS

✱ Comida Rápida.

✱ Optica.

✱ Fotografía.

✱ Mensajeros.

✱ Servicios de FAX.

VENTAJAS DE REDUCIR EL CICLO

- ✧ Acerca el producto a la necesidad.
- ✧ Es una característica importante del producto/servicio.
- ✧ Ayuda a ocupar mercado.
- ✧ Acerca las ventajas al cliente.
- ✧ Aminorar los perjuicios de los defectos.

ACORTAR EL CICLO MEJORA

■ La atención al cliente

Se adelanta la entrega.

Se previene el cambio de necesidades.

■ La calidad del producto/servicio.

Reduce posibles defectos.

Se corrigen antes.

■ Los beneficios

Se llega antes al mercado.

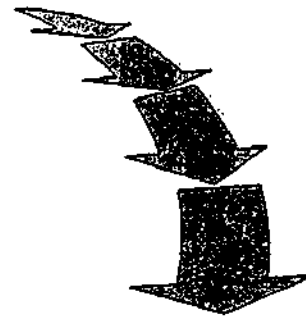
Requiere menos recursos.

COMO EMPEZAR A REDUCIR EL CICLO

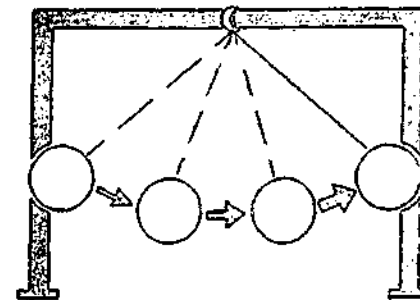
- Simplificando los procesos.



- Eliminando los defectos.



- Reduciendo la variabilidad.



LOS OBSTACULOS PARA EMPEZAR

■ Las costumbres de la empresa.

- Medidas*
- Controles*
- Incentivos*
- Responsabilidades*

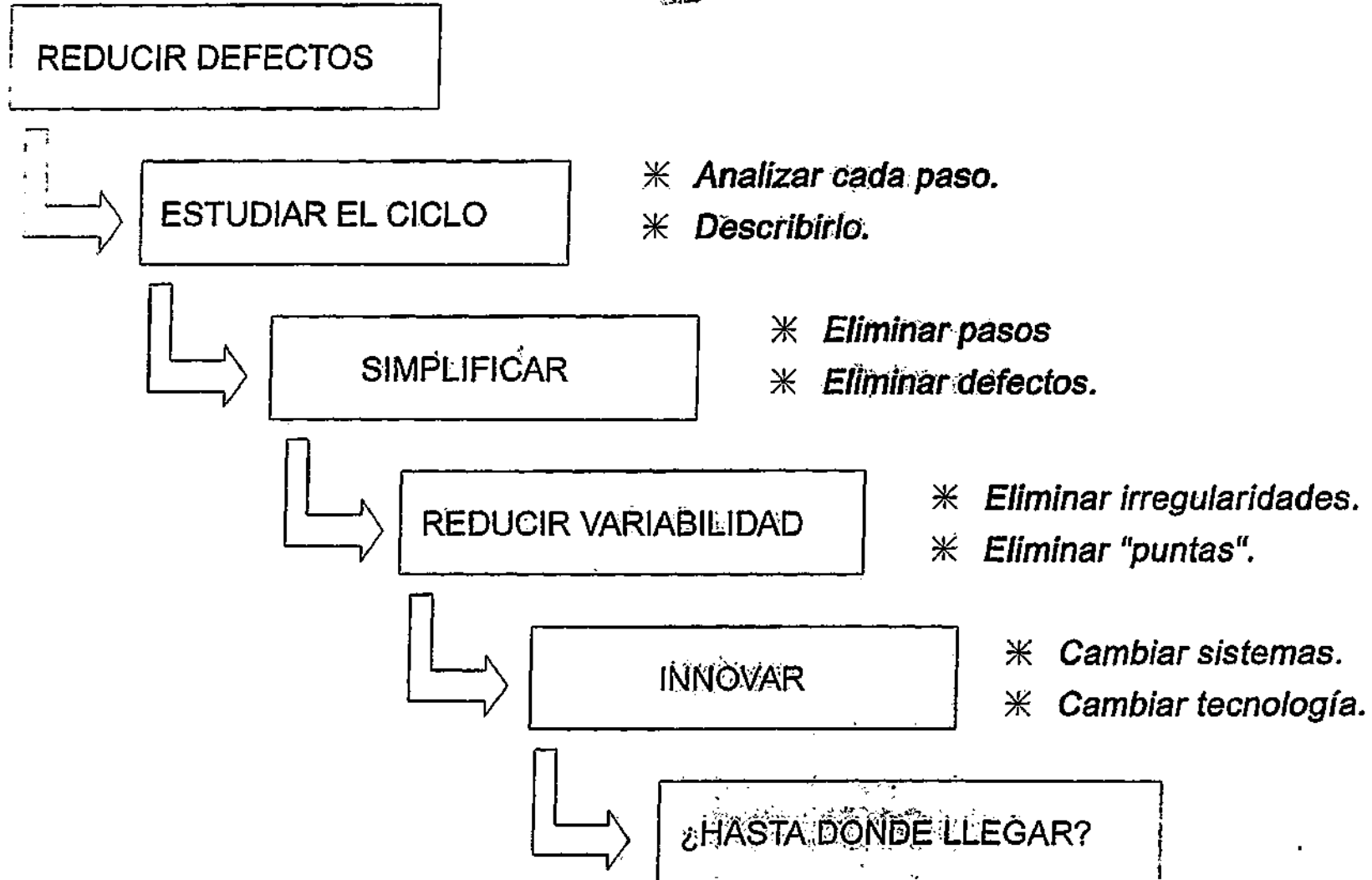
■ Los procedimientos.

- Aprobaciones*
- Precios*
- Proveedores*
- Dispersión*
- Comunicaciones*

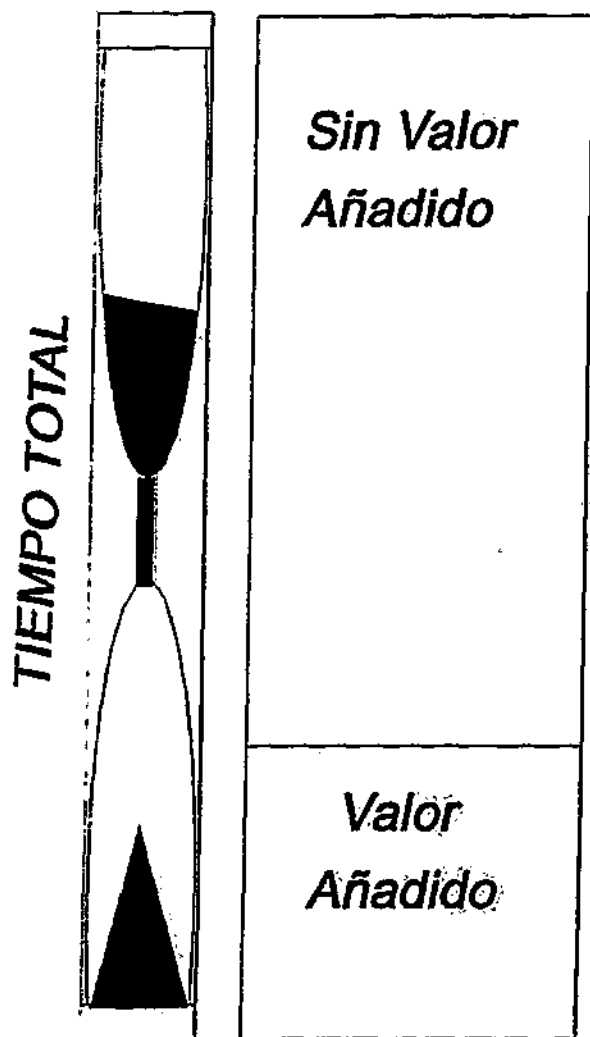
■ La forma de trabajar.

- Métodos tradicionales*
- Tecnología actual*
- Planificación de la*
- producción*

LOS PASOS PARA REDUCIR EL CICLO



EL VALOR DE LOS TIEMPOS DEL CICLO



■ Tiempo no productivo.

- Movimientos.*
- Tiempos de espera.*
- Inspección.*
- Pruebas.*
- Aprobaciones.*
- Archivo.*
- Correcciones.*

○ Tiempo productivo.

- * *Escribir.*
- * *Diseñar.*
- * *Analizar.*
- * *Ensamblar.*
- * *Gestiones telefónicas.*
- * *Enviar.*
- * *Formación.*
- * *Empaquetar.*

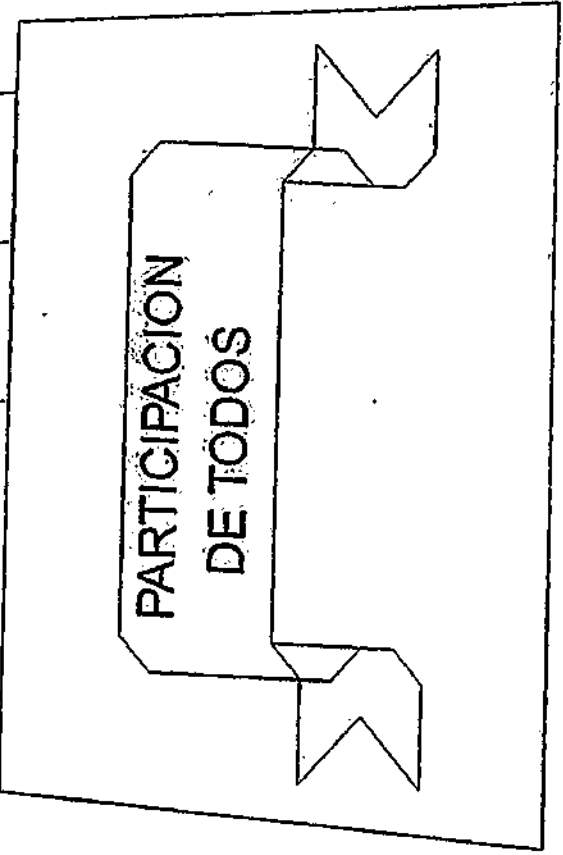
LA REDUCCION DEL CICLO: PUNTOS CLAVE

- ★ El ciclo total incluye multitud de ciclos.
- ★ En cada uno hay oportunidad de ganar dinero.
- ★ Reducir para eliminar defectos.
- ★ Eliminar tiempos no productivos.
- ★ Pensar en los obstáculos a vencer.

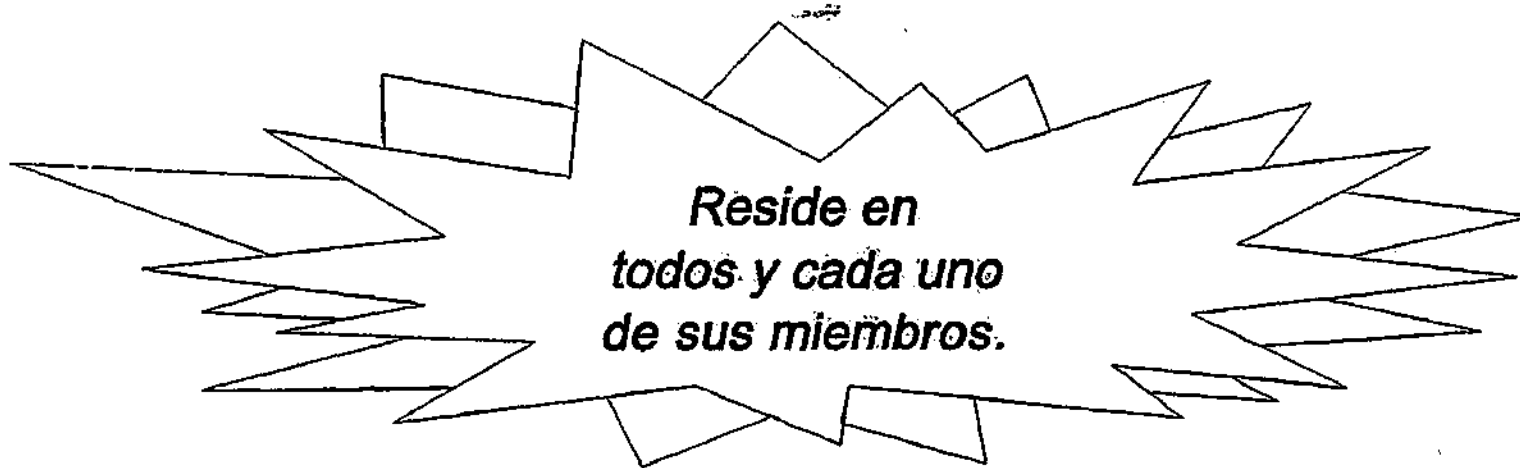
Tercera Sesión

- La Participación de TODOS

SATISFACCION DEL CLIENTE



LA FUERZA DE LA EMPRESA



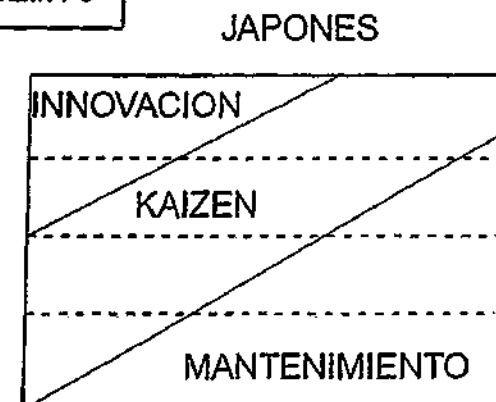
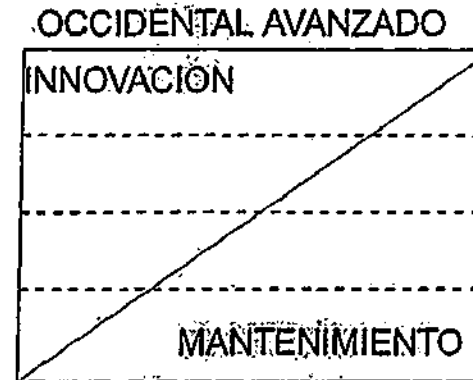
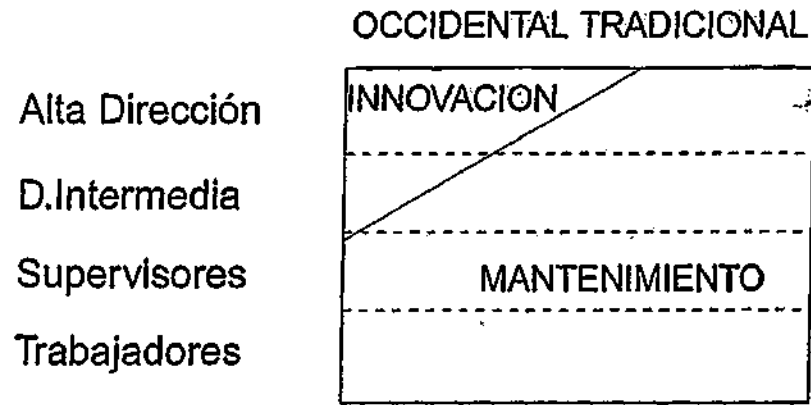
El Individuo aporta:

- ✧ Formación.
- ✧ Conocimiento del trabajo.
- ✧ Conocimiento de necesidades.

El Grupo aporta:

- ✧ Mayor visión y capacidad.
- ✧ Ambito de acción más amplio.
- ✧ Ayuda en la implantación efectiva de mejoras.

LOS ENFOQUES DE ACCION



FUENTE: Maasaki Imai: "Kaizen"

LA PARTICIPACION DE TODOS

ES:

- Un concepto explicado y compartido.
- Una forma de cultura.
- Un fenómeno social.

NECESITA:

Dirección

Soporte

* Impulso

* Seguimiento

* Reconocimiento

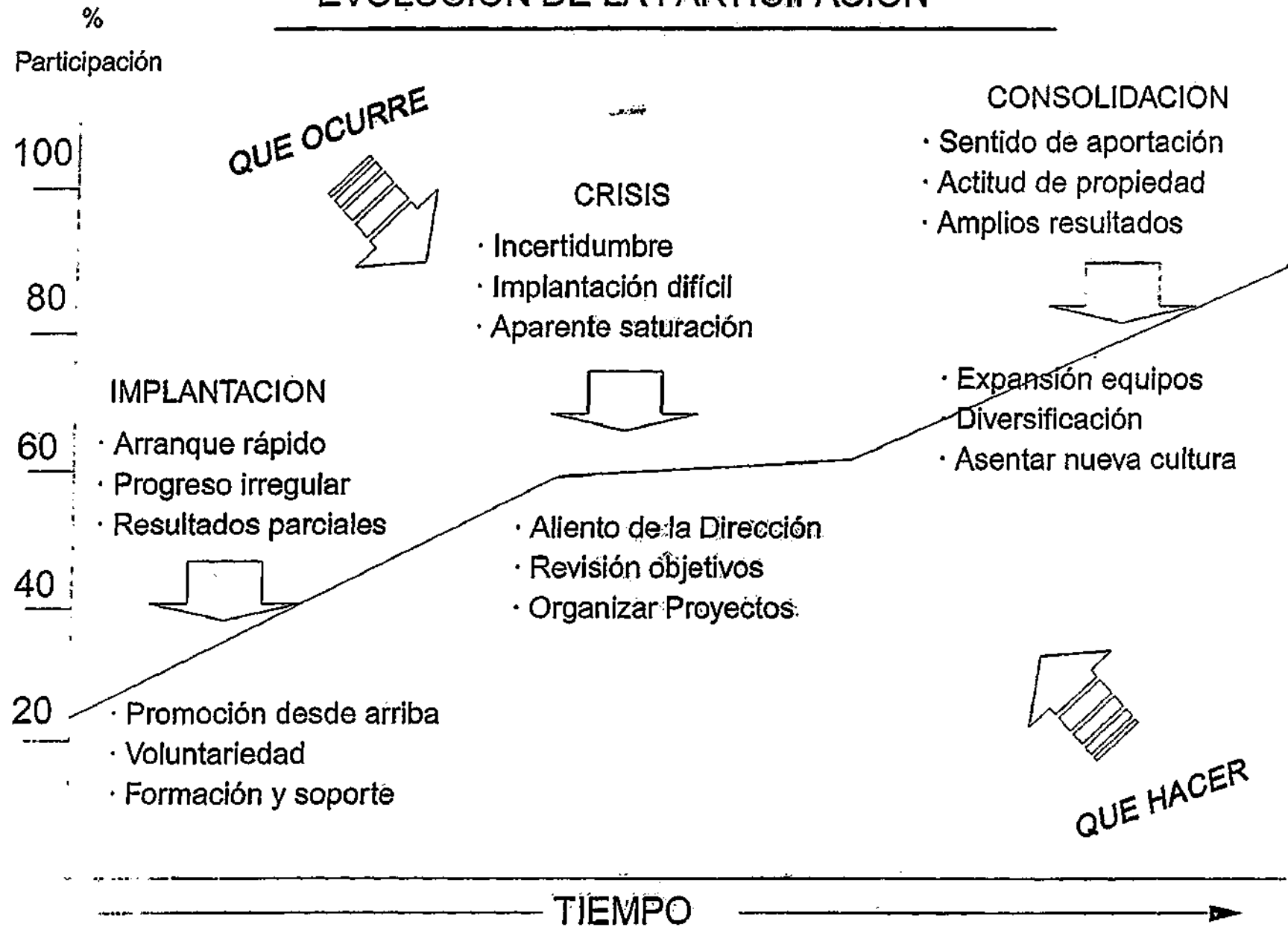
* Organización

* Formación

* Mediciones

* Comunicaciones

EVOLUCION DE LA PARTICIPACION



LA PARTICIPACION: PUNTOS CLAVE

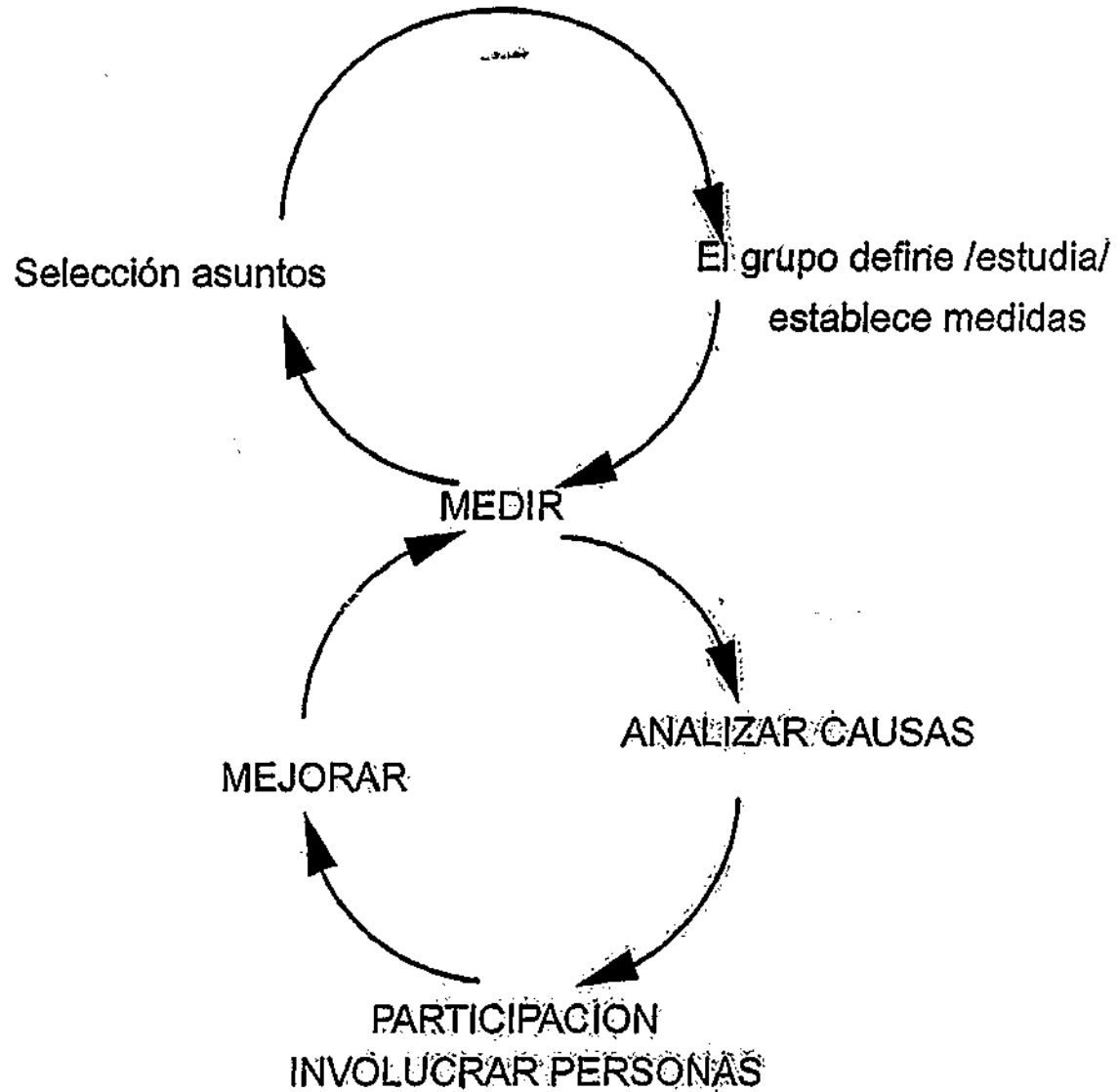
- ★ La Dirección debe estar completamente convencida.
- ★ Es necesario organizar un sistema de seguimiento.
- ★ Es imprescindible medir y comunicar los resultados.
- ★ El reconocimiento es fundamental.

SEGUNDO DIA

Primera Sesión

- La Calidad en Equipo
- Círculos de Calidad
- Equipos de Mejora

LA MEJORA CONTINUA



LOS GRUPOS DE CALIDAD

- ☐ Equipos de 6 a 12 personas.
- ☐ Uso de técnicas de
 - * Análisis de problemas
 - * Comunicación en grupo
- ☐ Comenzar con "tormenta de ideas" sobre
 - * Problemas.
 - * Priorización
 - * Selección
- ☐ Reunir datos sobre el problema elegido.
- ☐ Buscar causas raíces y priorizarlas.
- ☐ Desarrollar soluciones con
 - * Plan de Acción
 - * Responsables
 - * Fechas
- ☐ Diseñar un sistema de control y seguimiento.
- ☐ Presentar a Dirección.

LOS GRUPOS DE CALIDAD

TIPOS

★ CIRCULOS DE CALIDAD

- ★ Surgen independientemente del problema,
- ★ Ambito departamental
- ★ Reuniones breves y regulares (1 h./semana)
- ★ Resolución de problemas propios.
- ★ Implantación de soluciones por el propio grupo.

★ EQUIPOS DE MEJORA

- ★ Se crean para resolver un problema concreto.
- ★ Ambito interdepartamental.
- ★ Resolución de problemas generales.
- ★ Propuesta de soluciones/mejoras a Dirección.

LOS GRUPOS DE CALIDAD

EL LIDER

- Dirigir las reuniones sin dominar
 - Estimular la participación.
 - Proteger a los miembros.
 - Pasar la formación recibida.
 - Mantener la integración.
 - Asegurar el acceso a los medios.
 - Hacer un seguimiento de las acciones.
 - Enlace del grupo con el facilitador.
- * Ser neutral
 - * Ganar la confianza

LOS GRUPOS DE CALIDAD

LOS MIEMBROS

- ★ Identificación y solución de problemas.
- ★ Presentación de soluciones a Dirección.
- ★ Implantación de soluciones.

LOS GRUPOS DE CALIDAD EL SECRETARIO

★ Toma notas durante las reuniones.

★ Lee lo tratado para reconducir la discusión.

★ Redacta las actas.

LOS GRUPOS DE CALIDAD EL FACILITADOR

★ Responsable de apoyar a los grupos en:

- Formación de los líderes.
- Relaciones con la Dirección.
- Contacto con otras organizaciones.
- Programar presentaciones.
- Asegurar medios materiales.
- Comunicar los logros.
- Medir / valorar el éxito.
- Seguir y evaluar los resultados.
- Supervisión y ayuda metodológica.

Primera Sesión

- Técnicas de Solución de Problemas

SOLUCION DE PROBLEMAS ETAPAS

- ★ Constituir el Equipo.
- ★ Describir el problema.
- ★ Implantar y comprobar medidas provisionales.
- ★ Buscar causas raíces entre causas potenciales.
- ★ Elegir y comprobar acciones correctivas permanentes.
- ★ Implantar medidas corectivas permanentes.
- ★ Extender las conclusiones del estudio. No reincidir.
- ★ Felicitar al Equipo.

SOLUCION DE PROBLEMAS FRENOS A LA EFICACIA

- Describir incorrectamente el problema.
- Prisa por encontrar la solución.
- Poca participación.
- Falta de lógica en analizar - priorizar - resolver.
- Falta de conocimientos técnicos y de resolución de problemas.
- Impaciencia de la Dirección
- Confundir causas con causas raíces.
- NO aplicar acciones correctoras permanentes.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA
EJEMPLO DE PERFIL DEL PROBLEMA

	ES	NO ES
Qué Objeto Defecto		
Dónde Lugar en el objeto Lugar geográfico		
Cuándo		
Cuántos Objetos tienen el defecto Defectos por objeto Cuál es la tendencia		

LAS PREGUNTAS DEL PERFIL DEL PROBLEMA

■ Qué

- ¿Cuál ES/NO ES el objeto, persona, unidad que presenta el defecto?
- ¿En qué CONSISTE/NO CONSISTE el defecto?

■ Dónde

- ¿Dónde SE OBSERVA/NO SE OBSERVA el objeto con el defecto?
- ¿Dónde, sobre el objeto SE OBSERVA/NO SE OBSERVA el defecto?

■ Cuándo

- ¿Cuándo se observó por primera vez el defecto y CUANDO NO?
- ¿Cuándo se observó nuevamente y CUANDO NO?
- ¿Cuándo, en la vida el objeto SE OBSERVO/ NO SE OBSERVO el defecto?

■ Cuántos

- ¿Cuánto de cada objeto ESTA O NO afectado?
- ¿Cuántos objetos TIENEN/ NO TIENEN el defecto.
- ¿Cuántos defectos TIENE/ NO TIENE cada objeto?
- ¿Cuántos casos hay?

Segunda Sesión

- La Herramientas de la Calidad

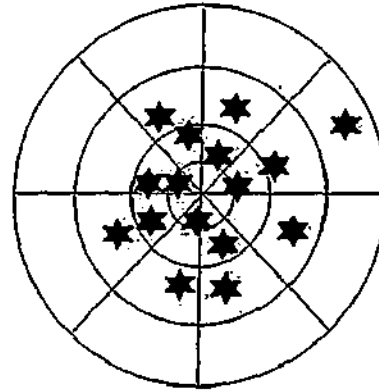
LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

- ★ Histogramas.
- ★ Diagramas de causa - efecto.
- ★ Diagramas de Pareto.
- ★ Gráficos de control.
- ★ Estratificación.
- ★ Listas de comprobación.
- ★ Diagramas de correlación.

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Para qué sirven

- ★ Sirven para reducir la variabilidad.



■ Causas de la variabilidad

COMUNES

- ☐ Son permanentes.
- ☐ Variabilidad estable y predecible
- ☐ El proceso está bajo control
- ☐ Exigen modificar el sistema
- ☐ Dan el 85% de los problemas

ESPECIALES

- ◇ Son erráticas
- ◇ Variabilidad inestable e impredecible
- ◇ El proceso está fuera de control
- ◇ En general valen acciones locales
- ◇ Dan el 15% de los problemas

Segunda Sesión

- Los Histogramas

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

HISTOGRAMAS

★ HISTOGRAMA

Es la representación gráfica de un conjunto de datos.

- Eje horizontal:

Valores posibles de la variable.

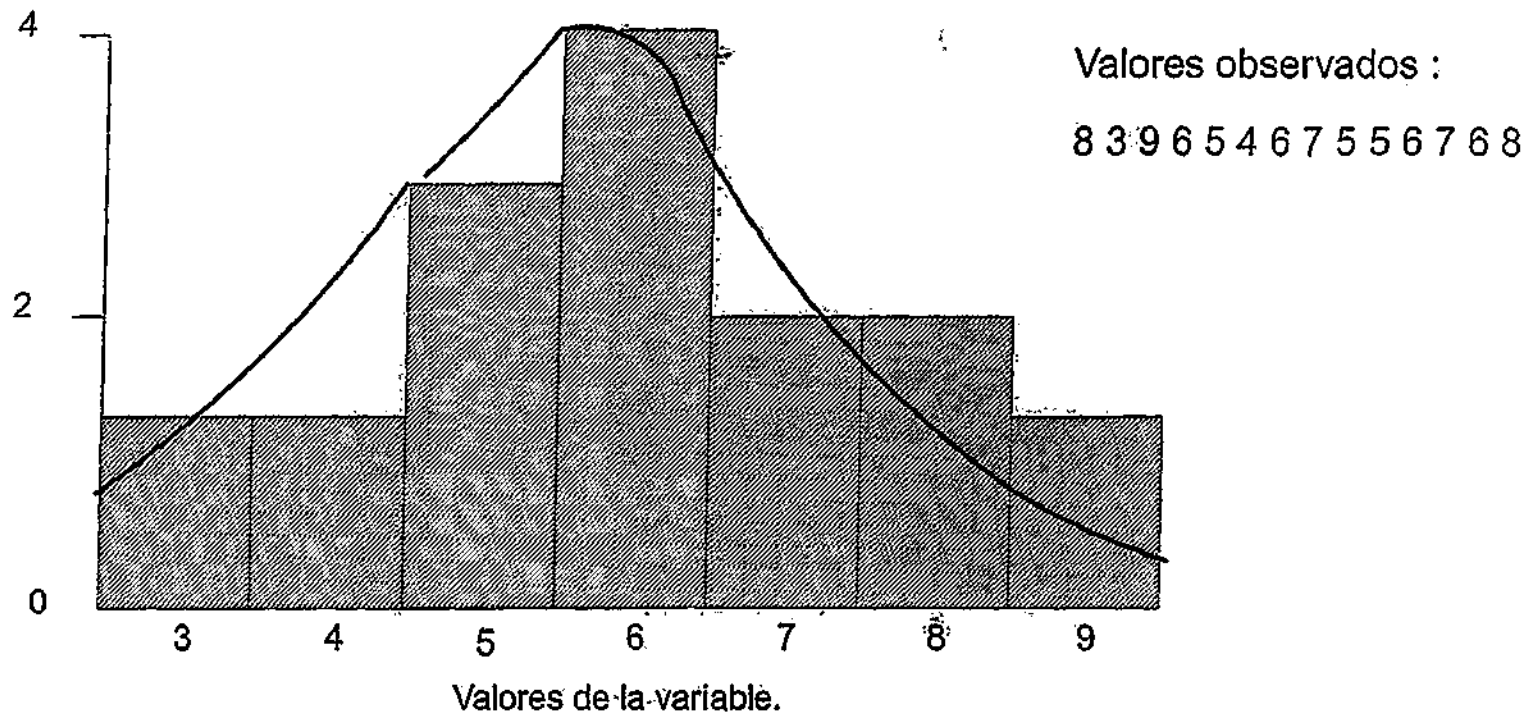
- Eje vertical:

Frecuencias con que aparecen los valores.

★ Los datos se agrupan en TRAMOS antes de realizar el histograma.

★ Los histogramas permiten ver la FORMA de los datos.

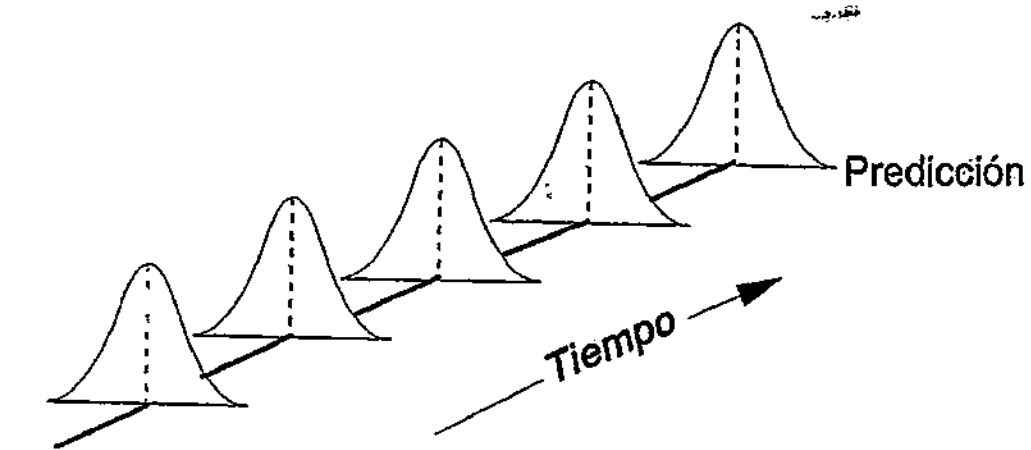
LOS HISTOGRAMAS: Ejemplo



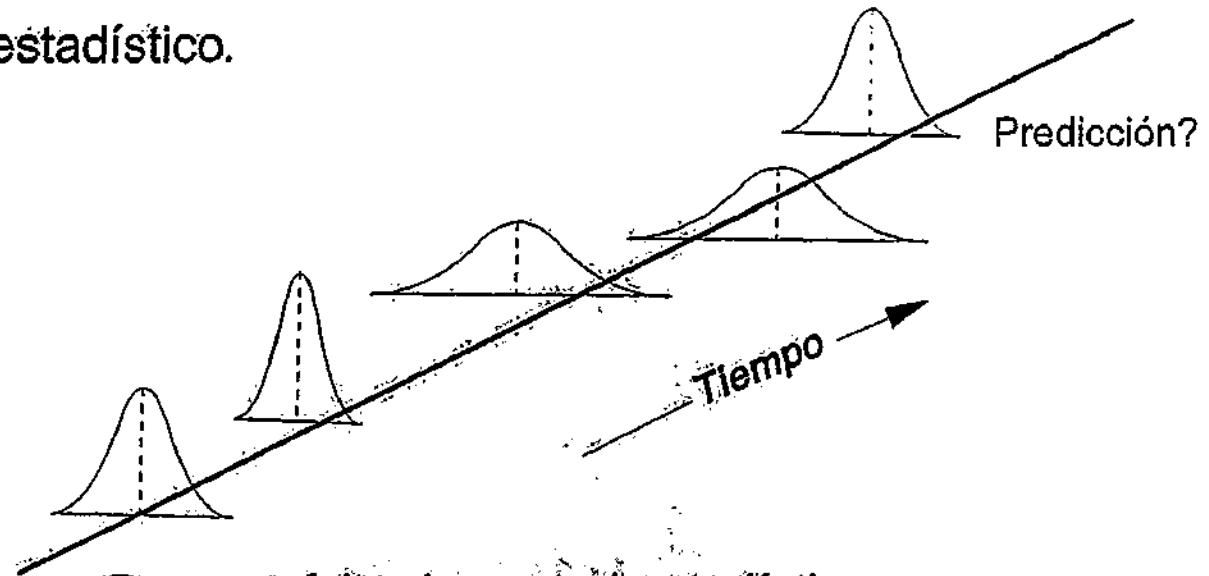
PRINCIPIO BASICO

- * Los histogramas de procesos bajo control tienen forma de campana centrada sobre la media del proceso.
- * Las desviaciones sobre esta forma suelen reflejar problemas en el proceso medido.

HISTOGRAMAS CONTROL DE PROCESOS



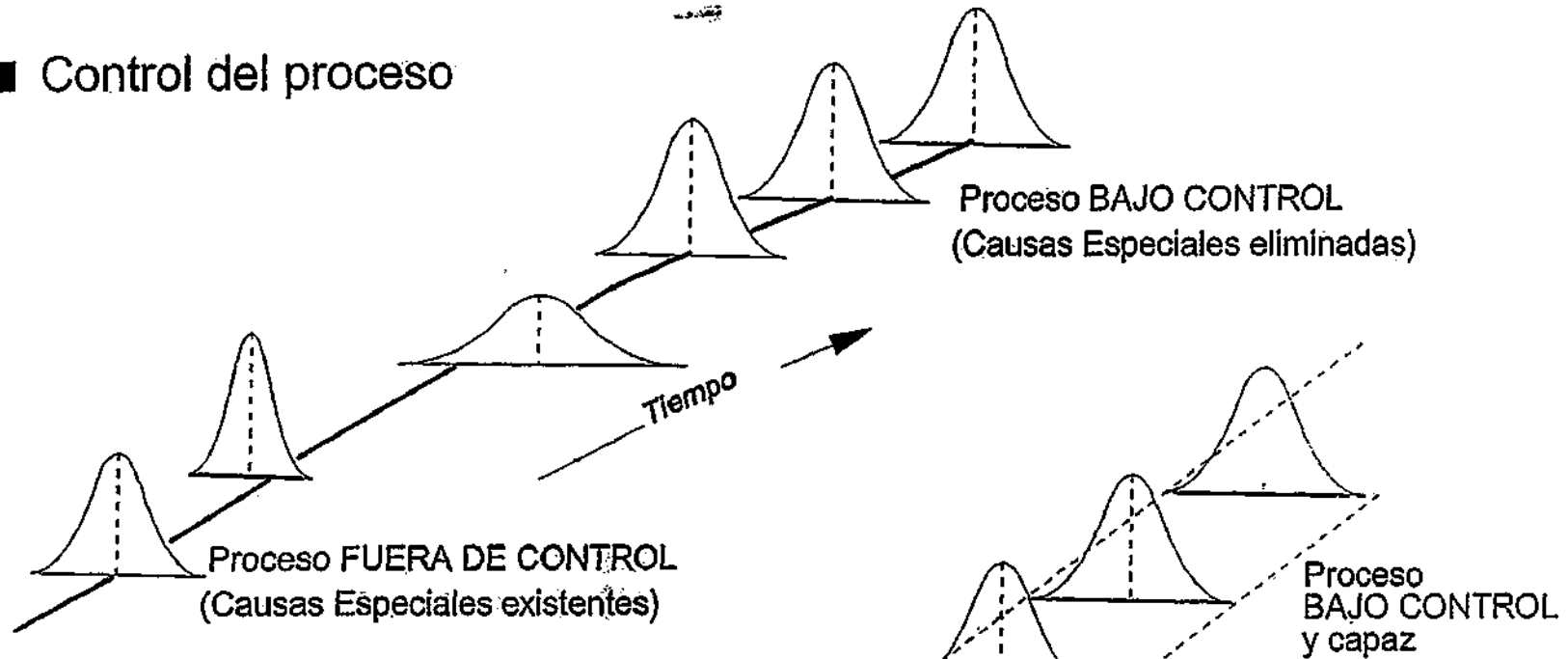
Proceso bajo control estadístico.



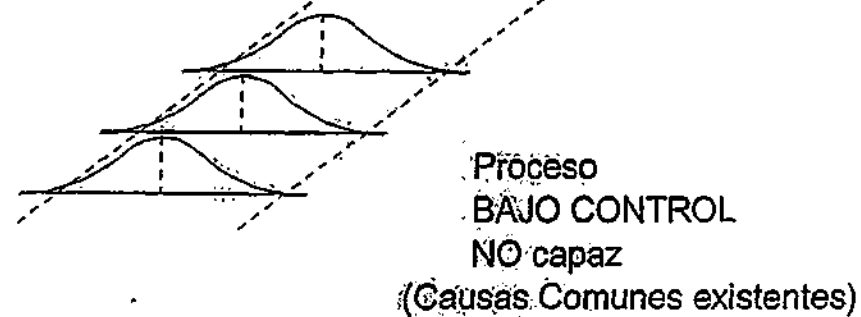
Proceso falto de control estadístico.

HISTOGRAMAS CONTROL DE PROCESOS

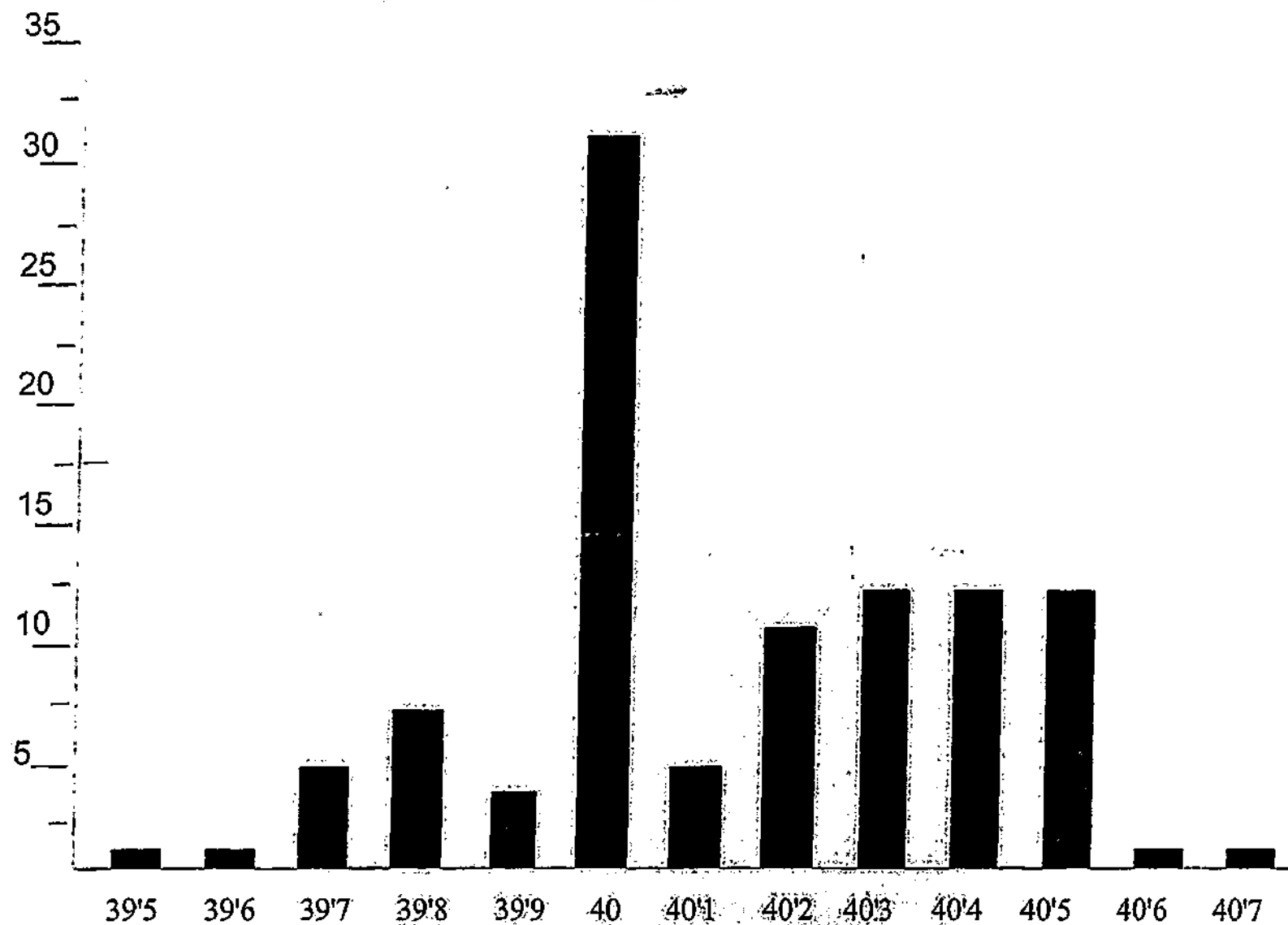
■ Control del proceso



■ Mejora de la capacidad del proceso



HISTOGRAMA DE PUMA MOTOR



Segunda Sesión

- Los Diagramas de Pareto

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

DIAGRAMA DE PARETO

★ ES

Un tipo de gráfico de barras para resaltar las áreas prioritarias sobre la que centrar los esfuerzos de mejora.

★ PRINCIPIO BASICO

El 20% de las causas origina el 80% de los problemas.

★ OBJETIVO

Separar los pocos **VITALES** de los muchos **TRIVIALES**.

DIAGRAMA DE PARETO EJEMPLO

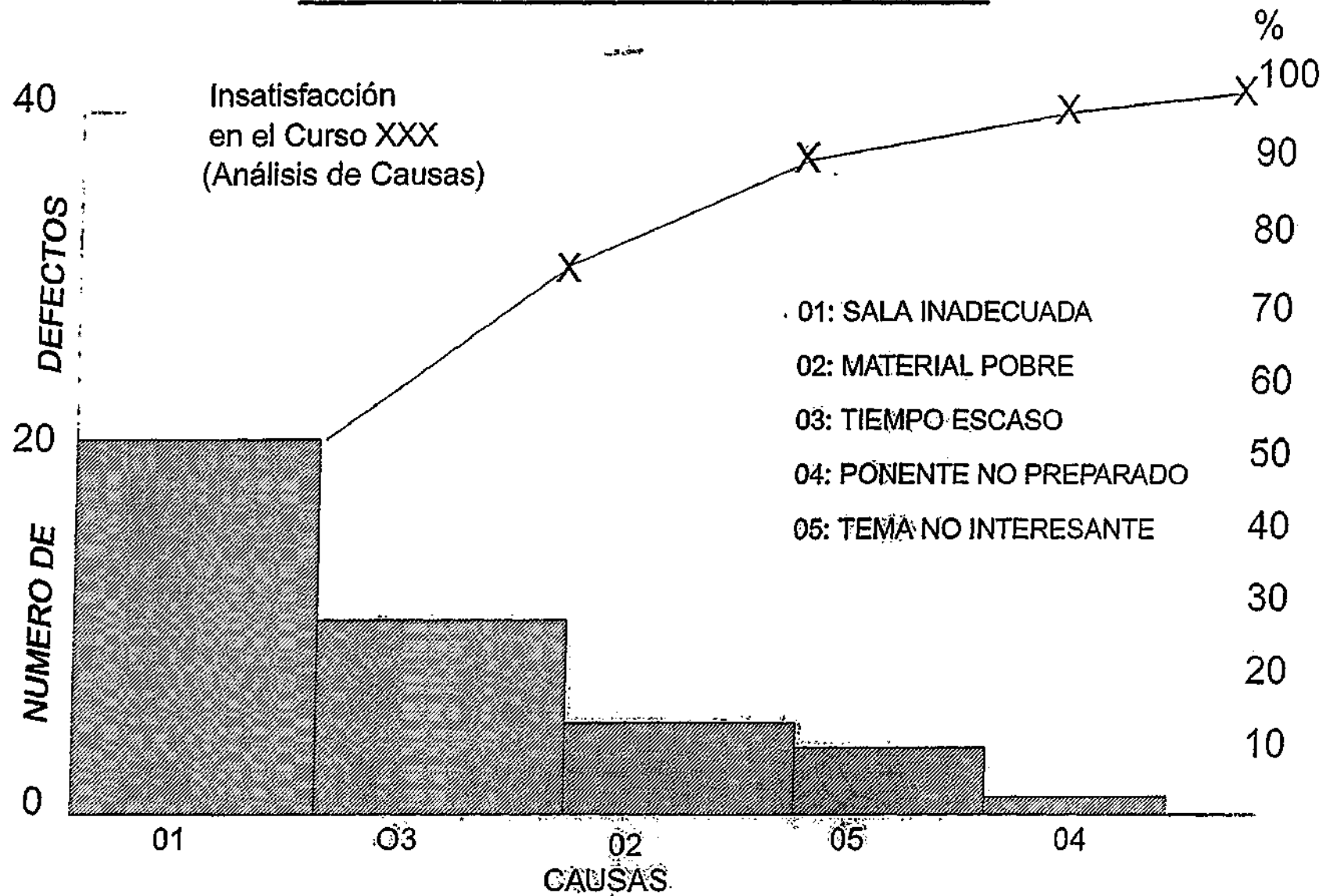


DIAGRAMA DE PARETO ETAPAS

- ★ Definir el problema
- ★ Decidir el criterio a utilizar para clasificar los datos.
- ★ Decidir cuándo y cómo se hará el muestreo.
- ★ Diseñar la hoja de recogida de datos.
- ★ Recoger los datos.
- ★ Ordenar las categorías por importancia (Máximo 10 categorías). Agrupar el resto en "OTROS".
- ★ Dibujar las barras de mayor a menor.
- ★ Dibujar la línea de frecuencias acumuladas.
- ★ Poner el nombre del gráfico y el origen de los datos.

DIAGRAMA DE PARETO

RECOMENDACIONES

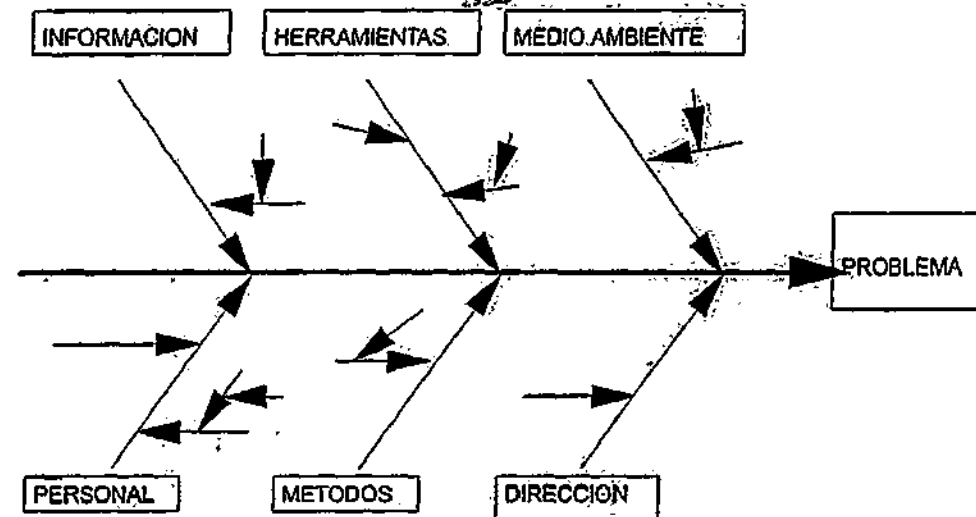
- Probar diferentes criterios de clasificación.
- No usar demasiadas categorías (10 máximo)
- Si "OTROS" es muy extensa, probar otra clasificación.
- Clasificar por importancia (dinero, tiempos) y no sólo por frecuencias.
- Un diagrama por conceptos (tipo de defecto) y otro por causas (origen del defecto).
- Hacer diagramas separados por distinto criterio para los estratos más importantes.

Segunda Sesión

- Los Diagramas Causa - Efecto

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

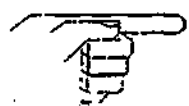
DIAGRAMA CAUSA - EFECTO ("RASPA DE ISHIKAWA")



OBJETIVO

Precisar y relacionar las distintas causas que pueden intervenir en la aparición de un problema.

ELABORACION



Debe realizarse SIEMPRE trabajando en EQUIPO.

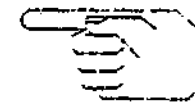
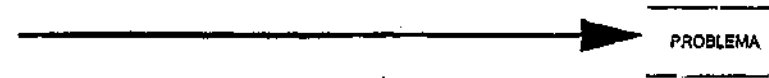
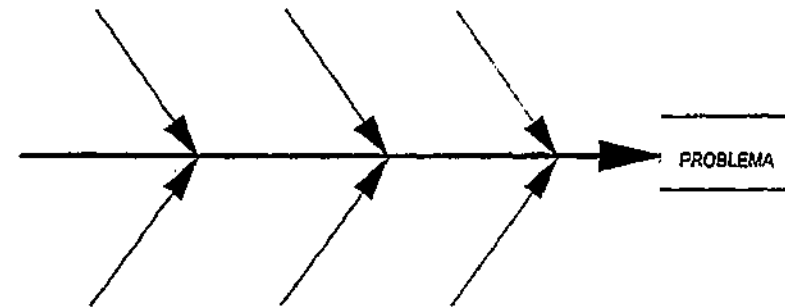


DIAGRAMA CAUSA - EFECTO FASES

- ★ Constituir el equipo.
- ★ Definir completamente el problema.



- ★ Hacer una lista de posibles causas.
- ★ Ordenarlas y agruparlas.
- ★ Trazar las ramas principales.



- ★ Trazar las ramas secundarias.
- ★ Comprobarlo todo en grupo.
- ★ Decidir los datos a recoger.

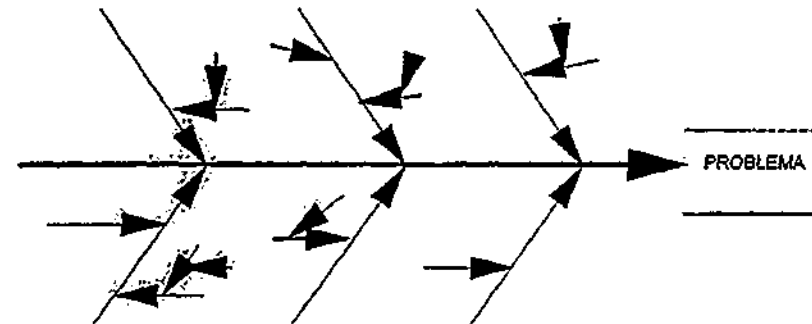
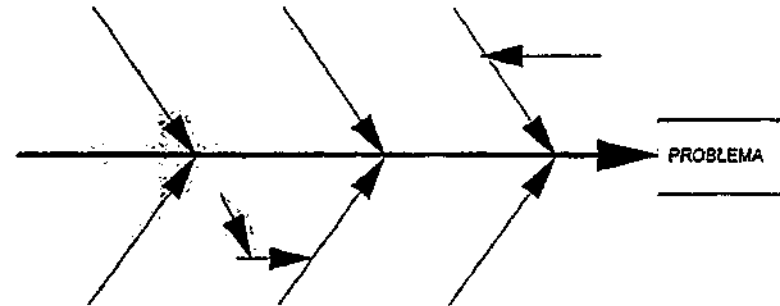


DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DEFECTOS A EVITAR

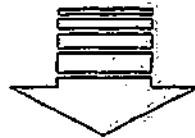
- ★ Demasiadas ramas principales y pocas secundarias.



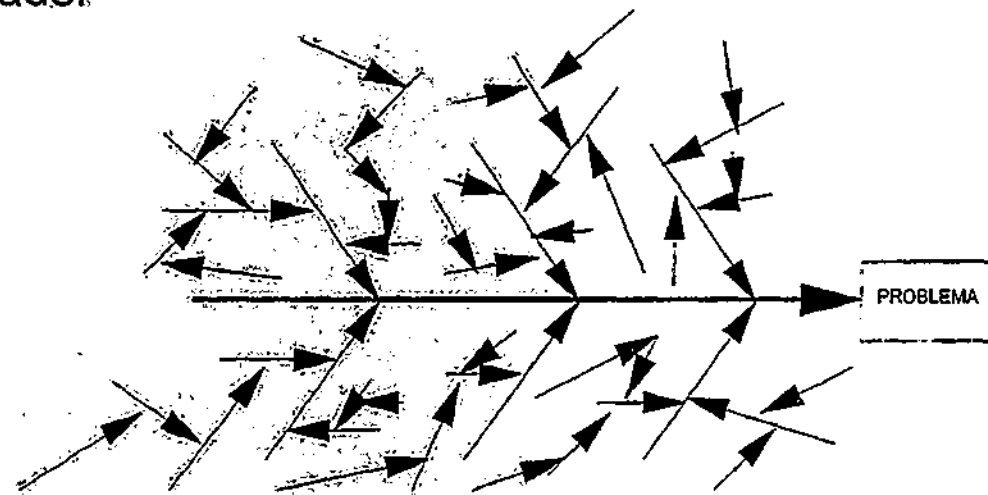
- ◆ Causas poco estructuradas
- ◆ Escaso conocimiento del problema.



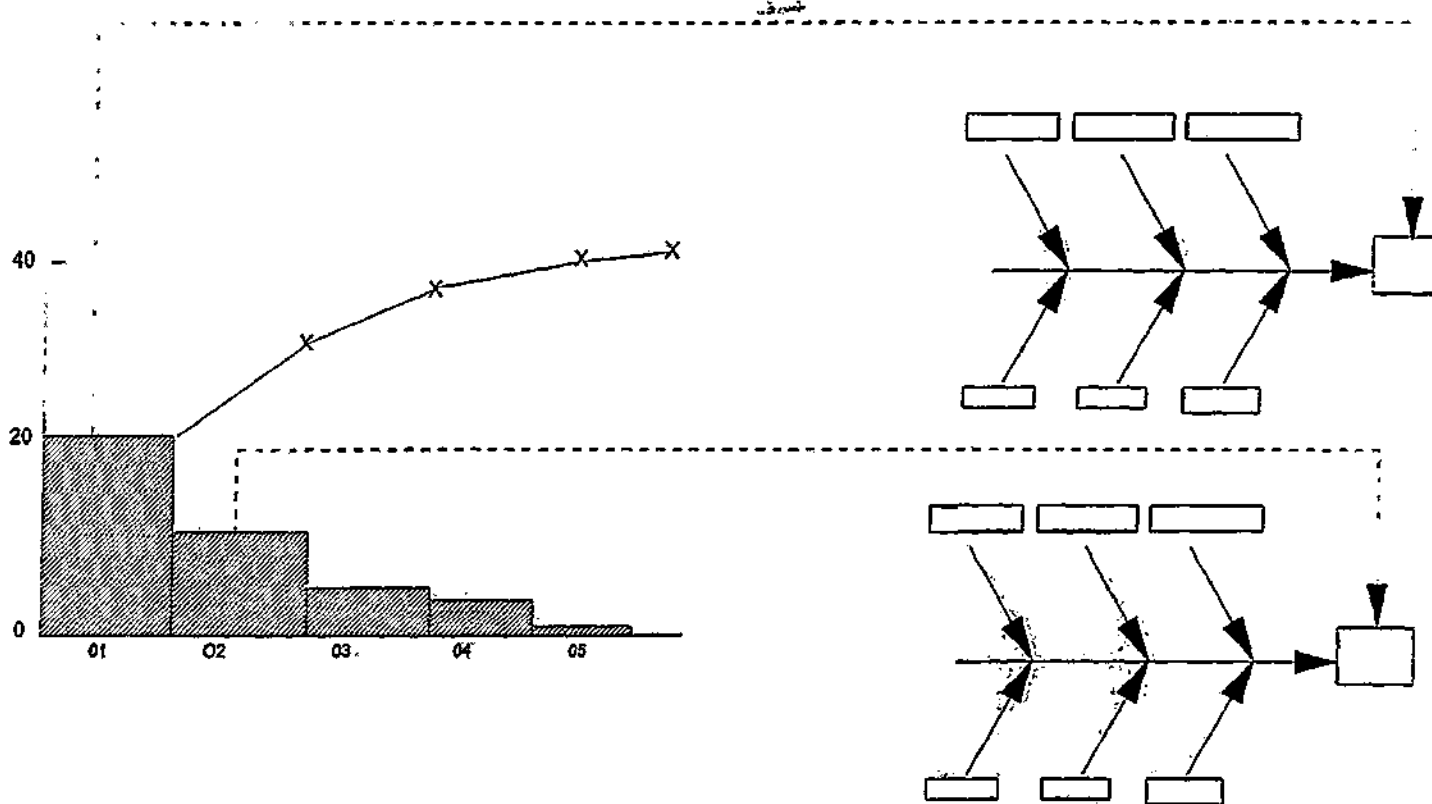
- ★ Diagrama demasiado complicado.



- ◆ Varios problemas mezclados.
- ◆ Dividir en subproblemas.



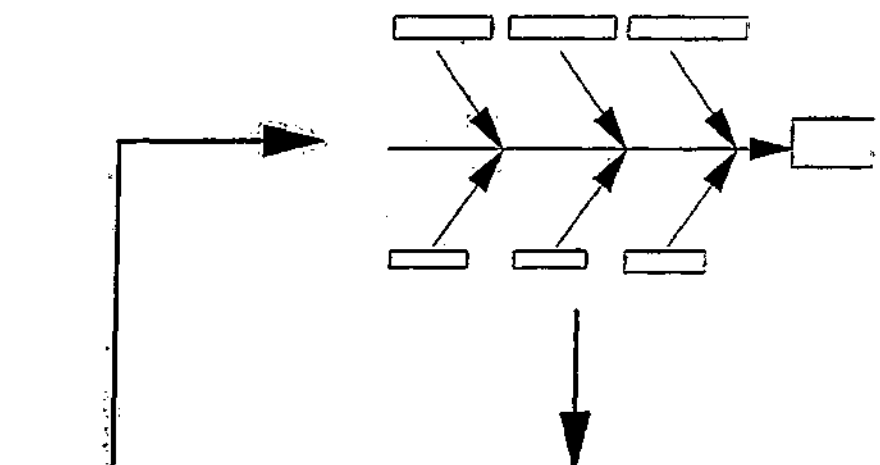
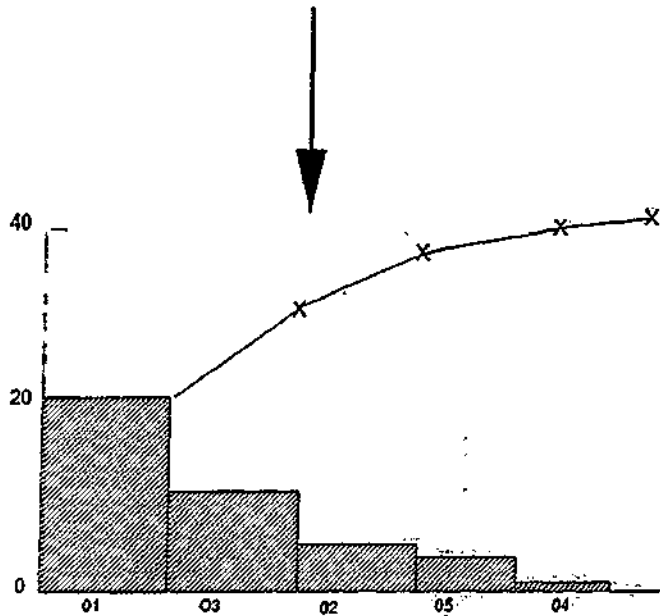
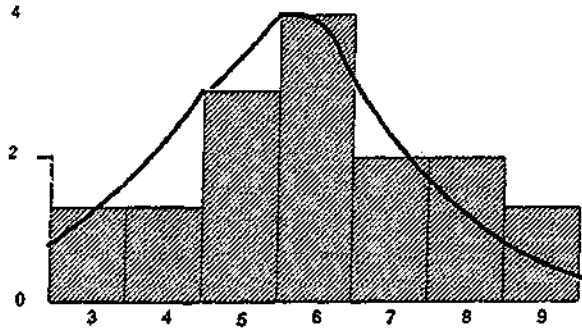
RELACION PARETO - "RASPA"



- ✳ Es útil construir un **DIAGRAMA CAUSA EFECTO** para los problemas importantes detectados en el análisis realizado con **DIAGRAMA DE PARETO**.

LAS HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

METODOLOGIA PARA LA MEJORA



CAUSAS

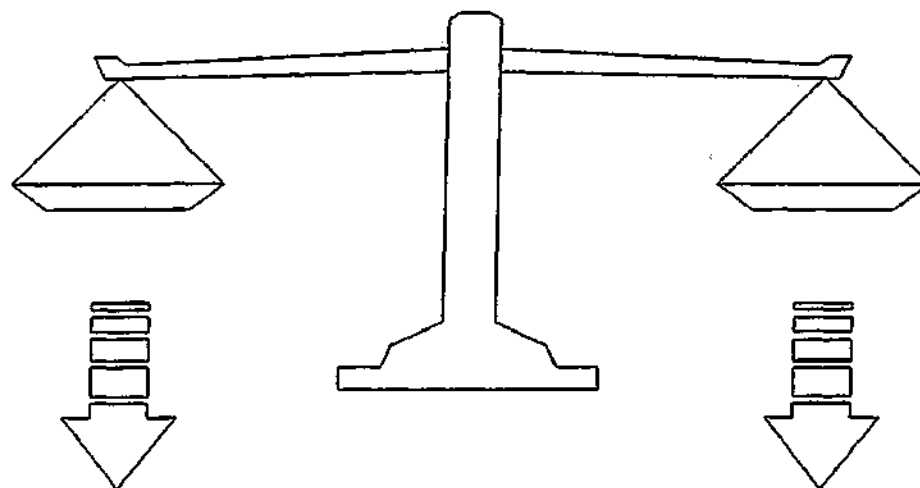
	1	2	3	4
A				
B				
C				
D				
E				

ACCIONES

Tercera Sesión

- La optimización de las Reuniones de Trabajo

LAS REUNIONES



- Información
- Preguntas
- Comentarios
- Experiencias
- Exitos / Fracásos

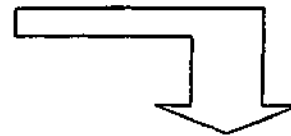
- Demasiadas
- Se pierde tiempo

REUNIONES FALSAS

- ★ **Por hábito**
- ★ **Evasivas**
- ★ **De trámite**

LAS REUNIONES QUÉ FALLA

★ Preparación



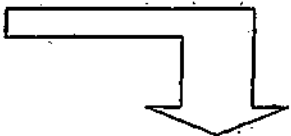
Improvisación

★ Apertura



Prisas - Excusas

★ Desarrollo







Velocidad ante todo

LAS REUNIONES REGLAS BÁSICAS

- * Que sean realmente necesarias.**
- * Asegurar que cumplan su objetivo.**
- * Determinar el propósito.**
- * Planearlas para lograrlo.**
- * Trabajo preparatorio.**
- * Utilizar los resultados.**

LAS REUNIONES FASES

- ★ **Pretarea**  **Relajar tensiones.**
- ★ **Dilemática**  **Exponer todos los puntos de vista.**
- ★ **Problemática**  **Analizar el problema.**
- ★ **Decisoria**  **Decidir la acción.**

¡NO cambiar de fase sin cerrar la anterior!



LAS REUNIONES EVALUACION

- * Lista de control previo.**
- * Feed - back constante.**
- * Sugerencias.**
- * Evaluación final.**
- * Observador.**

BRAINSTORMING

- ★ CUANDO LO HABITUAL NO SIRVE.
- ★ FASES DEL PROCESO CREATIVO:
 - * Desbloqueoamiento
 - * Generación
 - * Desarrollo
 - * Selección

BRAINSTORMING

Técnica de "creatividad colectiva" orientada a "buscar la cantidad".

★ NORMAS GENERALES

- Dejar vagar la imaginación.
- No temer dar ideas aunque parezcan absurdas.
- Es lícito "robar" ideas.
- No criticar ideas en la fase de exposición.

★ PRIMERA FASE

- Generación de ideas según vayan surgiendo (sin turno).

★ SEGUNDA FASE

- Establecer un turno rotatorio (una idea por turno).
- Si no surge idea, pasa.
- Repetir el ciclo de turnos hasta que todos pasen.

★ TERCERA FASE

- Dejar "reposar" lo obtenido hasta la sesión siguiente.

BRAINSTORMIG SELECCION DE LAS IDEAS

- **Revisar la ideas para eliminar las redundantes.**
- **Decidir el criterio para evaluarlas.**
- **Eliminar las que no cumplan el criterio.**
- **Agrupar las restantes por categorías.**
- **Selección de las ideas posibles.**
- **Selección de las ideas viables.**

Tercera Sesión

- Cómo abordar la Resistencia al Cambio

EL CAMBIO PRINCIPIOS BASICOS

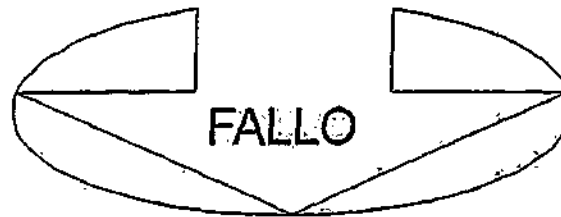
★ EL CAMBIO es un PROCESO, no un SUCESO.

★ Lo realizan los INDIVIDUOS.

★ Implica DESARROLLO en:

- Sentimientos
- Destrezas

★ Necesita un LIDER.



Los planes contemplan al GRUPO, no al INDIVIDUO.

EL CAMBIO PENSAMIENTO DE GRUPO

- ★ Ilusión de invulnerabilidad.
- ★ Estereotipos compartidos.
- ★ Racionalización.
- ★ Ilusión de moralidad.
- ★ Autocensura.
- ★ Ilusión de unanimidad.
- ★ Presión directa al que disiente.
- ★ El "guardamente".

LAS FASES DEL CAMBIO

- ★ 1.- Sentimiento general de inseguridad.
- ★ 2.- Desintegración Ego - Status.
- ★ 3.- Hostilidad / Desafío.
- ★ 4.- Búsqueda de equilibrio.
- ★ 5.- Formación del grupo de apoyo.
- ★ 6.- Exito significativo en el aprendizaje.
- ★ 7.- Integración Ego - Status.
- ★ 8.- Equilibrio.

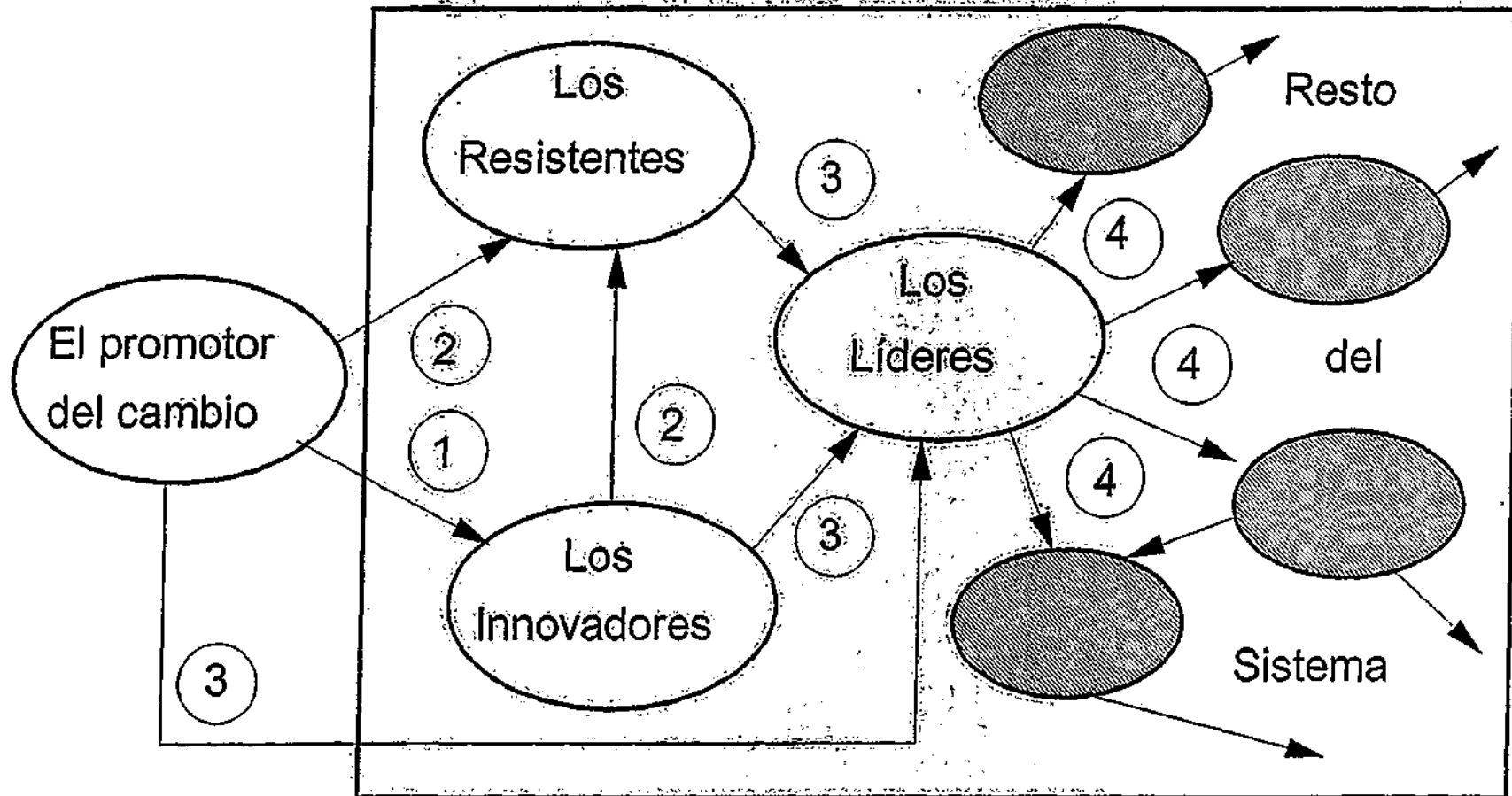
■ Emocional

■ Intelectual

TRATAMIENTO DE LAS FASES DEL CAMBIO

- ★ 1.- Definir la tarea. → Evita ansiedad.
- ★ 2.- No ponderar la complejidad. → Evita estrés.
- ★ 3.- Estimular compromisos y preguntas. → Implica y motiva.
- ★ 4.- Prácticas - Reconocimiento. → Reduce frustración.
- ★ 5.- Reajustar la estrategia. → Deslinda pros y contras.
- ★ 6.- Planificar los éxitos. → Independiza y relaja.
- ★ 7.- ▽ Guía △ Reconocimiento. → Da seguridad.
- ★ 8.- Presentar el camino recorrido. → Capacita la planificación.

ESTRATEGIA PARA LA ACEPTACION DEL CAMBIO



Tercera Sesión

- El papel de la Dirección

LA PARTICIPACION PAPELES DE LA DIRECCION

★ ALTA DIRECCION

Impulsar

Participar

Reconocer

★ DIRECCION INTERMEDIA

Liderar

Dar continuidad

Dar apoyo

★ GESTORES DE CALIDAD

Planificar

Formar

Analizar

★ FACILITADORES

Apoyo técnico

Relación con Alta Dirección.

LA PARTICIPACIÓN RECOMENDACIONES

- Preparación por Alta Dirección.
- Distribución de responsabilidades.
- Formación de los Equipos.
- El arranque es un período de formación.
 - Valorar el aprendizaje
 - Empezar por problemas sencillos
 - No esperar resultados inmediatos
- Documentar las actividades.
 - Hoja de "solución de problemas"
 - Actas de las reuniones
 - Medir para mejorar, no para "informar"
- Contacto entre los equipos.
 - Compartir experiencias, evitar duplicidad, estímulo mutuo.
- Evaluación y Reconocimiento.
 - Reconocer la participación, no sólo los resultados

LA PARTICIPACION VALORAR Y RECONOCER

- Valorar el esfuerzo más que el beneficio.
- Integrar a los equipos en la estrategia de la empresa.
- Reconocer a los Equipos como centros de estudio e iniciativa.
- Dar publicidad a los premios a la participación.
- Hacerlos independientes de la política de la empresa.

TERCER DIA

Primera Sesión

- La Normalización: Conceptos y Procedimientos

NORMALIZACION

★ Concepto

Actividad que pretende establecer un proceso para

Unificar criterios sobre ciertas materias

Utilizar un lenguaje común

★ Materialización

Documento Técnico pactado por:

Fabricantes, Consumidores, Usuarios y Administración

★ Expresión Práctica

Norma Internacional, Regional o Nacional

★ Finalidad

Simplificación

Comunicación

Economía en la Producción

Seguridad, salud y protección de la vida

Protección de los Consumidores

Eliminación de barreras comerciales

NORMALIZACION

Principios de un Sistema

★ SIMPLIFICACION

- ◆ **Objetivo: Evitar la complejidad innecesaria.**

★ CONSENSO

- ◆ **Objetivo: Cobertura de todos los afectados.**

★ OBLIGATORIEDAD

- ◆ **Objetivo: Efectividad práctica de la norma.**

★ REVISION PERIODICA

- ◆ **Objetivo: Adecuación a los cambios tecnológicos.**

★ METODOS Y PRUEBAS

- ◆ **Objetivo: Garantía de las especificaciones.**

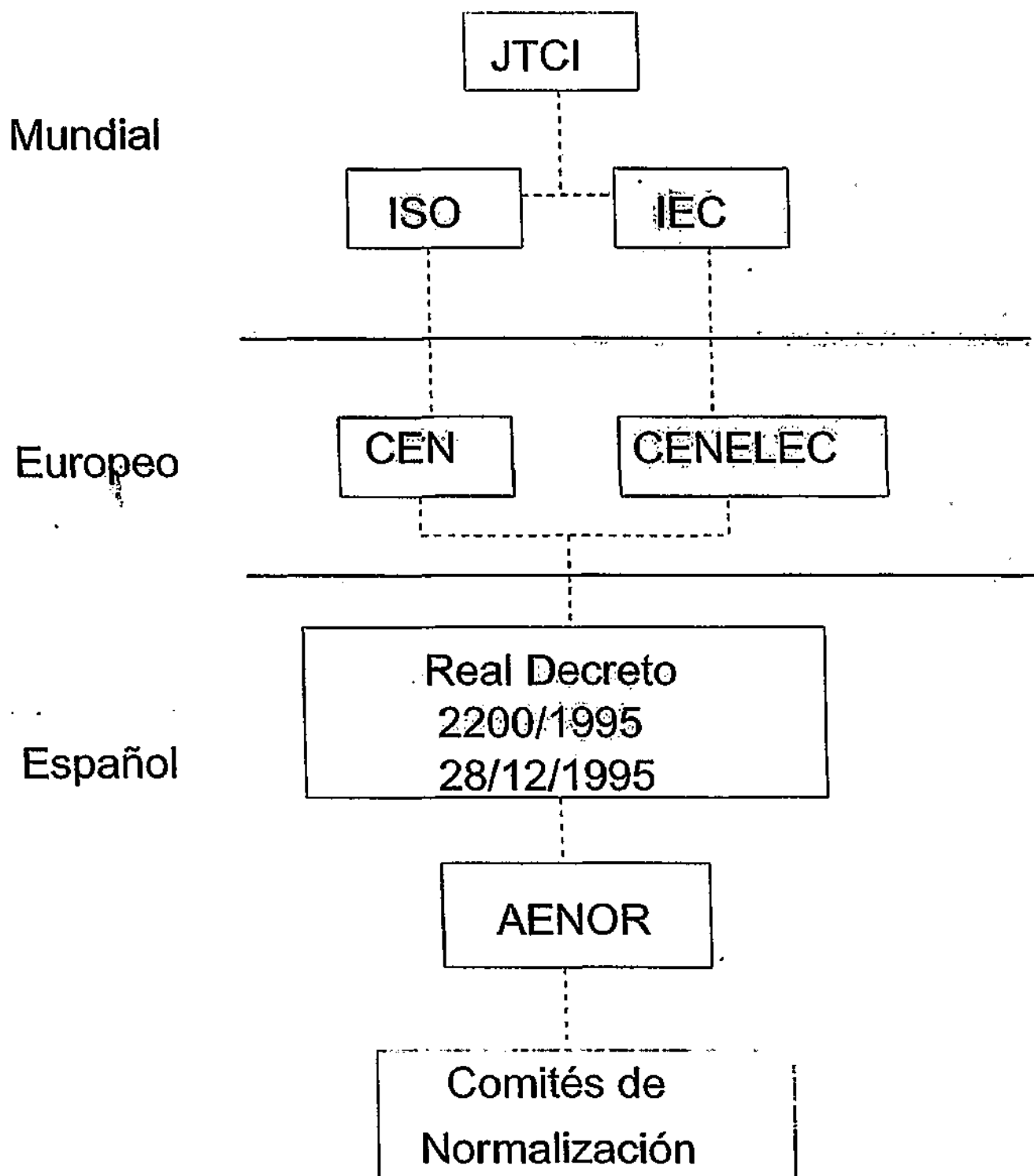
NORMALIZACION

Areas y Contenidos

★ SOBRE QUÉ TRATAN LAS NORMAS

- **Materiales.**
- **Elementos y productos.**
- **Máquinas y Conjuntos**
- **Productos Químicos**
- **Asuntos Generales**
- **Técnicas y Procedimientos.**
 - **Seguridad**
 - **Calidad**

Panorama Internacional de Normalización



NORMALIZACION

Organismos Internacionales

JTCI

Comité Técnico Conjunto ISO + IEC

*** OBJETIVOS**

- Normalización en tecnología
excepto

★ Servicios Públicos de

- ◇ Comunicaciones
- ◇ Aplicaciones

*** MIEMBROS**

- Las Organizaciones Nacionales de
Normalización

*** ACTIVIDADES**

- Desarrollo de estrategias
coherentes.
- Agilización en la creación de
normas.
- Comités y Subcomités con
participación de Fabricantes,
Consumidores y Administración

NORMALIZACION

**Organismos
Internacionales**

ISO

- **Organización Internacional de Normalización.**

★ OBJETIVOS

- **Desarrollo de la Normalización en todos los campos excepto eléctrico y electrónico**

★ MIEMBROS

- **Organismos Nacionales de Normalización**

★ ACTIVIDADES

- **Elaboración de Normas ISO**
 - **2.400 Comités Técnicos**
 - **20.000 expertos**

Normas ISO 9000 sobre Sistemas de Calidad.

NORMALIZACION

**Organismos
Internacionales**

IEC

□ **Comisión Electrotécnica Internacional.**

★ OBJETIVOS

– Desarrollo de la normalización en los campos eléctrico y electrónico.

★ MIEMBROS

– Un Comité Nacional por país.

★ ACTIVIDADES

– Elaboración de normas IEC.

**Normas IEC 950 sobre
seguridad en**

- Tecnología de la Información
- Equipos eléctricos de Oficina.

NORMALIZACION

Organismos Europeos

CEN

□ Comité Europeo de Normalización

★ OBJETIVOS

- Normalización a nivel europeo en la areas no eléctricas.

★ MIEMBROS

- Organismos Nacionales de Normalización de
 - Comunidad Económica Europea (CEE)
 - Asociación Europea de Libre Cambio (EFTA)

★ ACTIVIDADES

- Implementación de Normas ISO y CEI
- Creación e implementación de
 - Normas (EN)
 - Documentos de armonización.
 - Procedimientos de reconocimiento mutuo.

NORMALIZACION

Organismos

Europeos

CENELEC

- **Comité Europeo de Normalización Electrotécnica.**

★ OBJETIVOS

- **Eliminar las barreras técnicas al comercio en los sectores eléctrico y electrónico.**

Su composición y actividades son similares a a las del CEN.

NORMALIZACION

Normas Europeas

CEN / CENELEC

EN

★ Norma Europea

- Adopción obligatoria sin modificaciones en los países de la CEE.
- Retirada obligatoria de normas conflictivas.

HD

★ Documento de Armonización.

- No requiere transposición al país.
- Implica retirada de normas conflictivas.

ENV

★ Norma Europea Experimental.

- Contiene especificaciones comunes provisionales.
- A los tres años debe ser
 - Convertida en EN
 - Publicada de nuevo como ENV
 - Suprimida

La Serie ISO 9000

★ ISO 9000

– Gestión de la Calidad y Standards.

Guías para selección y uso.

★ ISO 9001

– Diseño, Fabricación, Instalación y
Mantenimiento.

★ ISO 9002

– Fabricación e Instalación.

★ ISO 9003

– Inspección y Ensayos Finales.

★ ISO 9004

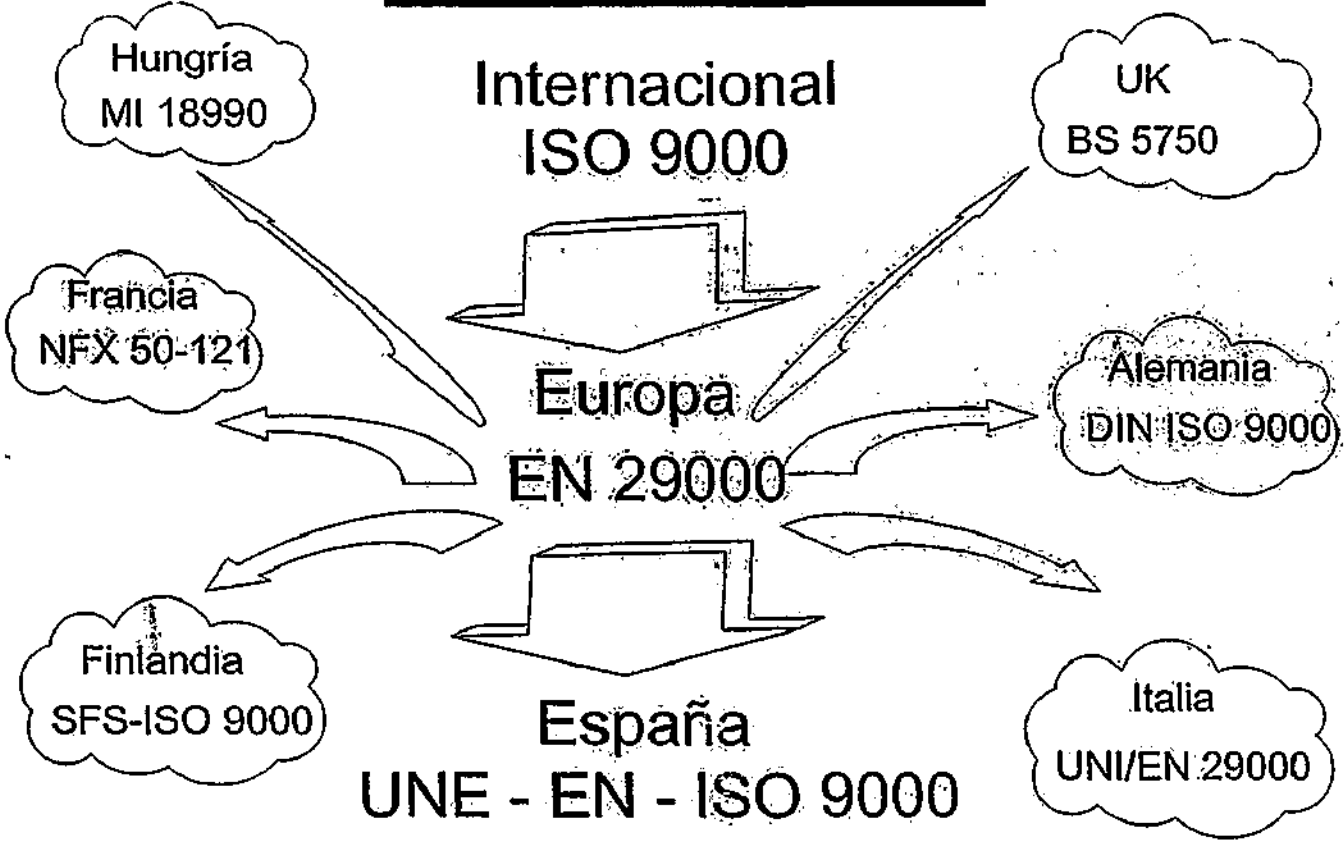
– Elementos de un Sistema de Calidad.

Guías.

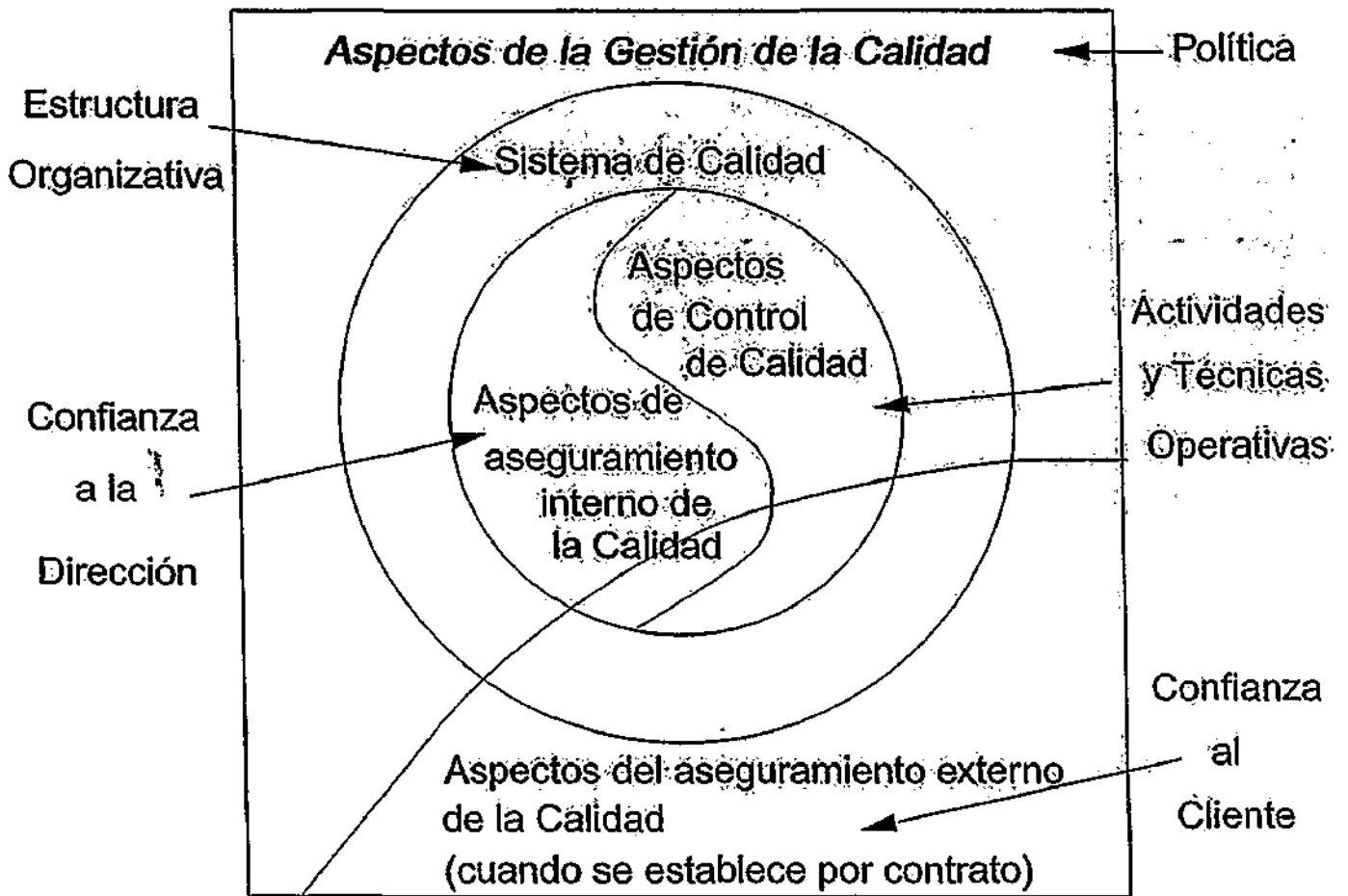
★ ISO 9004-2

– Sistemas de Calidad en Servicios.

CORRESPONDENCIAS



STANDARD ISO 9000



NORMALIZACION

en
España

AENOR

Por Real Decreto 2200/1995 (28/12/1995)

□ **Asociación Española de Normalización**

*** OBJETIVOS**

- **Elaborar y publicar**
 - ★ **Normas UNE**
 - ★ **Documentos Técnicos sobre normalización y certificación de bienes y servicios.**
- **Desarrollar un Sistema de Certificación de Productos y Empresas.**
- **Promover en España**
 - ★ **El desarrollo de la normalización.**
 - ★ **La participación en Organismos Internacionales de Normalización y Certificación.**
- **Representar a España ante estos Organismos Internacionales.**

NORMALIZACION

en
España

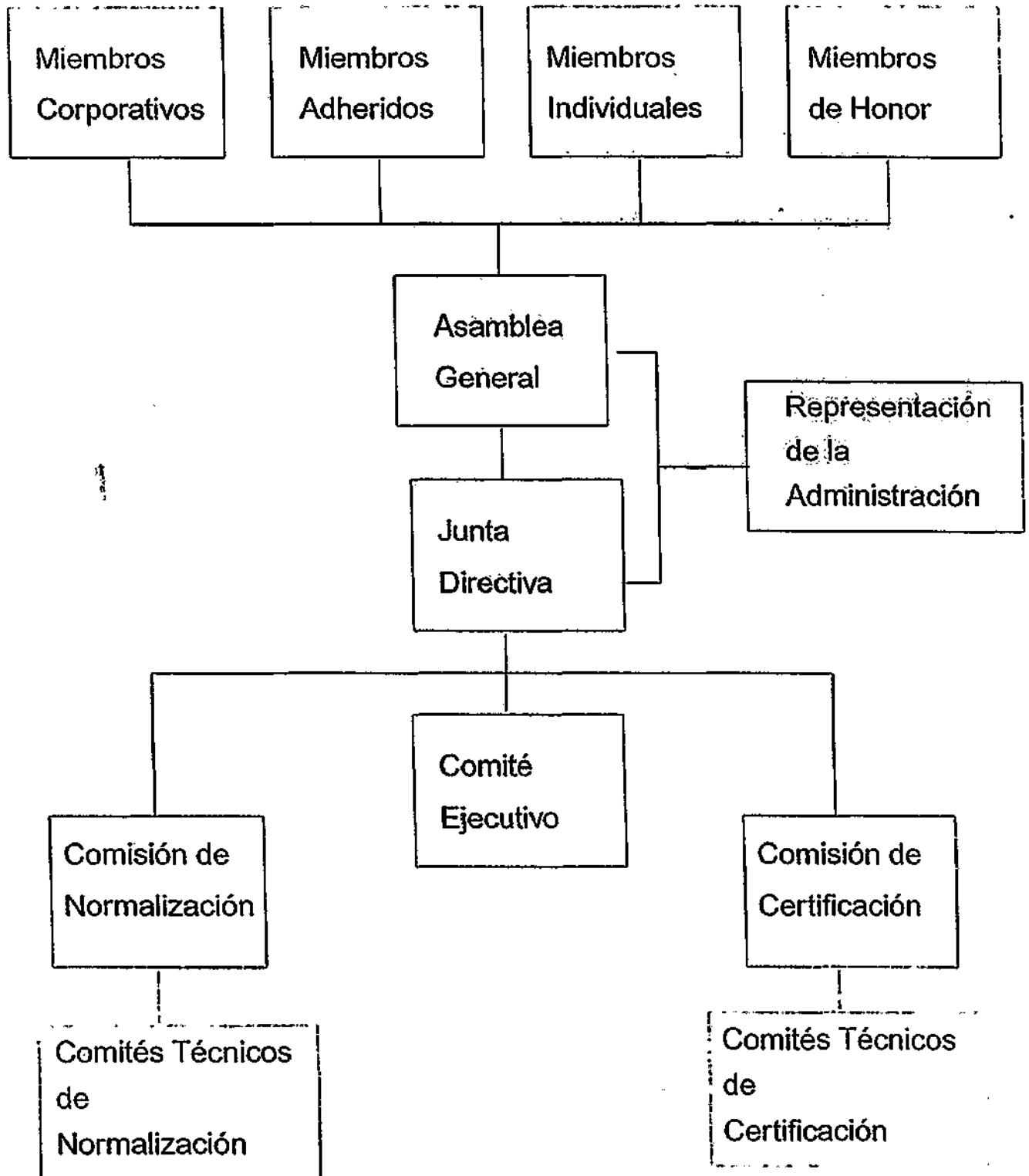
AENOR

*** Actividades**

- Normalización
 - ★ 8.000 Normas UNE y Documentos Técnicos.
 - ★ 94 Comités Técnicos - 2.000 participantes.
- Miembro de ISO, CEN CENELEC, COPANT.
- Certificación
 - ★ Desarrollo de las marcas AENOR.
 - ★ 42 Comités Técnicos.
 - ★ 6.000 Productos y 180 Empresas en 1991.
 - ★ Representada en ISO, CEN, EQS, EQNET.

Normas UNE - EN - ISO 9000

Organización de AENOR



NORMALIZACION

**España
Procedimientos**

QUIÉN NORMALIZA

Los Comités Técnicos de Normalización de AENOR redactan la Norma con representación de

- **Fabricantes**
- **Usuarios**
- **Consumidores**
- **Administración Pública**
- **Centros de Investigación y Laboratorios**
- **Profesionales**
- **Expertos**

NORMALIZACION

España

Procedimientos

CÓMO SE NORMALIZA

- Toma en Consideración

- **Iniciativa del CTN o externa.**
- **Comunicación a AENOR.**
- **Acuerdo sobre el contenido.**
- **Proyecto de Norma UNE.**

- Información Pública

- **Publicación del Proyecto en el B.O.E.**
- **Plazo: entre 20 días y 3 meses.**

- Propuesta

- **Redacción del Proyecto definitivo "Propuesta de Norma UNE".**
- **Aprobación por la Comisión de Normalización.**
- **Publicación en el B.O.E.**

Primera Sesión

- La Certificación: Conceptos y Procedimientos

CERTIFICACION

CONCEPTO

- ★ Testimonio de que un **PRODUCTO** un **SERVICIO** o las actividades de una **EMPRESA** cumplen con los requisitos de una norma o Especificación Técnica.

MATERIALIZACION

- Documento fiable.
- Emitido por un Organismo autorizado.

(Real Decreto 2200/1995 (28/12/1995))

CERTIFICACION

EXPRESION PRACTICA

- Productos

- **Marca de Conformidad**
- **Certificado de Conformidad**

- Empresas

- **Certificado de Registro**
- **Marca de Empresa Registrada**

SISTEMAS DE CERTIFICACION

Existen varios Sistemas aplicables a

- Certificación de Productos**
- Certificación de Empresas**

CERTIFICACION *en* *España*

TIPOS DE CERTIFICACION

- * **Marcas de Conformidad**

- * **Certificados de Conformidad**

- * **Las conceden la Comisiones de Certificación.**

CERTIFICACION

en
España

*** Marcas de Conformidad**

- **Etiquetas o marcas colocadas sobre el producto.**

- ★ **Certifican que un Producto se ajusta a ciertas Normas aplicables.**

- ★ **Solicitud voluntaria.**

- ★ **Utilización obligatoria.**

- * **Las conceden las Comisiones de Certificación.**

CERTIFICACION

en
España

★ CERTIFICADOS DE CONFORMIDAD

- Documentos que atestiguan que un Producto se ajusta a

- **Directivas Comunitarias**
- **Reglamentos de la Administración**

exigidos en determinados mercados.

★ No dan lugar al uso de ningún tipo de Marca.

ESPAÑA
Procedimientos
de Certificación de Productos

★ **CERTIFICADO DE CONFORMIDAD**

- Lo extiende AENOR cuando existe el CTC correspondiente.
- El Proceso de Concesión es similar al de la Marca AENOR.
- NO da lugar al uso de ningún tipo de Marca.

ESPAÑA
*Procedimientos
de Certificación de Productos*

CONCESION DE MARCA

- **Solicitud al CTC correspondiente.**
- **El CTC facilita la Entidad de Evaluación para auditar la Calidad.**
- **Pruebas de Laboratorio por la Entidad.**
- **El CTC propone la concesión a la Comisión de Certificación.**
- **Concesión de la Marca.**
- **Seguimiento y control.**

ESPAÑA
*Procedimientos
de Certificación de Productos*

SISTEMA DE CERTIFICACION

- Ensayos de tipo.**
- Evaluación del control de calidad de la fábrica.**
- Auditoría del control de calidad de la fábrica.**
- Ensayos de verificación de muestras**
- En la fábrica**
- En el comercio**

**Marcas
de
AENOR**

**Producto
Certificado**



Seguridad



**Compatibilidad
Electromagnética**



ESPAÑA
*Procedimiento
de Certificación de Empresas*

**CERTIFICADO DE REGISTRO
DE EMPRESA**

- **Atestigua que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de una Empresa cumple una de las siguientes normas**

* **UNE - EN - ISO 9001**

Aplicable a diseño, fabricación, instalación y mantenimiento.

* **UNE - EN - ISO 9002**

Aplicable a fabricación e instalación.

* **UNE - EN - ISO 9003**

Aplicable a inspección y ensayos finales.

Qué es un Sistema de Aseguramiento de la Calidad

- ★ Se trata **PLANIFICAR Y CONTROLAR el TRABAJO HABITUAL.**
- ★ Debe apuntar a **MEJORAR PROGRESIVAMENTE su Calidad.**
- ★ Debe estar **DEFINIDO y DOCUMENTADO**
- ★ Capaz de ofrecer **EVIDENCIA OBJETIVA** de la Planificación y el Control.
- ★ Debe estar sujeto a **AUDITORIA** periódica.
- ★ Debe demostrar que se toman **ACCIONES CORRECTIVAS EFECTIVAS.**

ESPAÑA

Procedimiento de Certificación de Empresas

FASES

*** La Empresa**

- Solicita la concesión del Certificado para uno de los Modelos.
- Adjunta el cuestionario de evaluación preliminar.

*** El Organismo de Certificación**

• Comprueba si la solicitud:

- Cubre las exigencias de certificación
- Corresponde al Modelo Solicitado.
- Acuerda con la Empresa un calendario de tramitación.

*** El Organismo de Certificación**

- Realiza la Auditoría.
- Concede el Certificado de Registro de Empresa.

VIGENCIA DEL CERTIFICADO

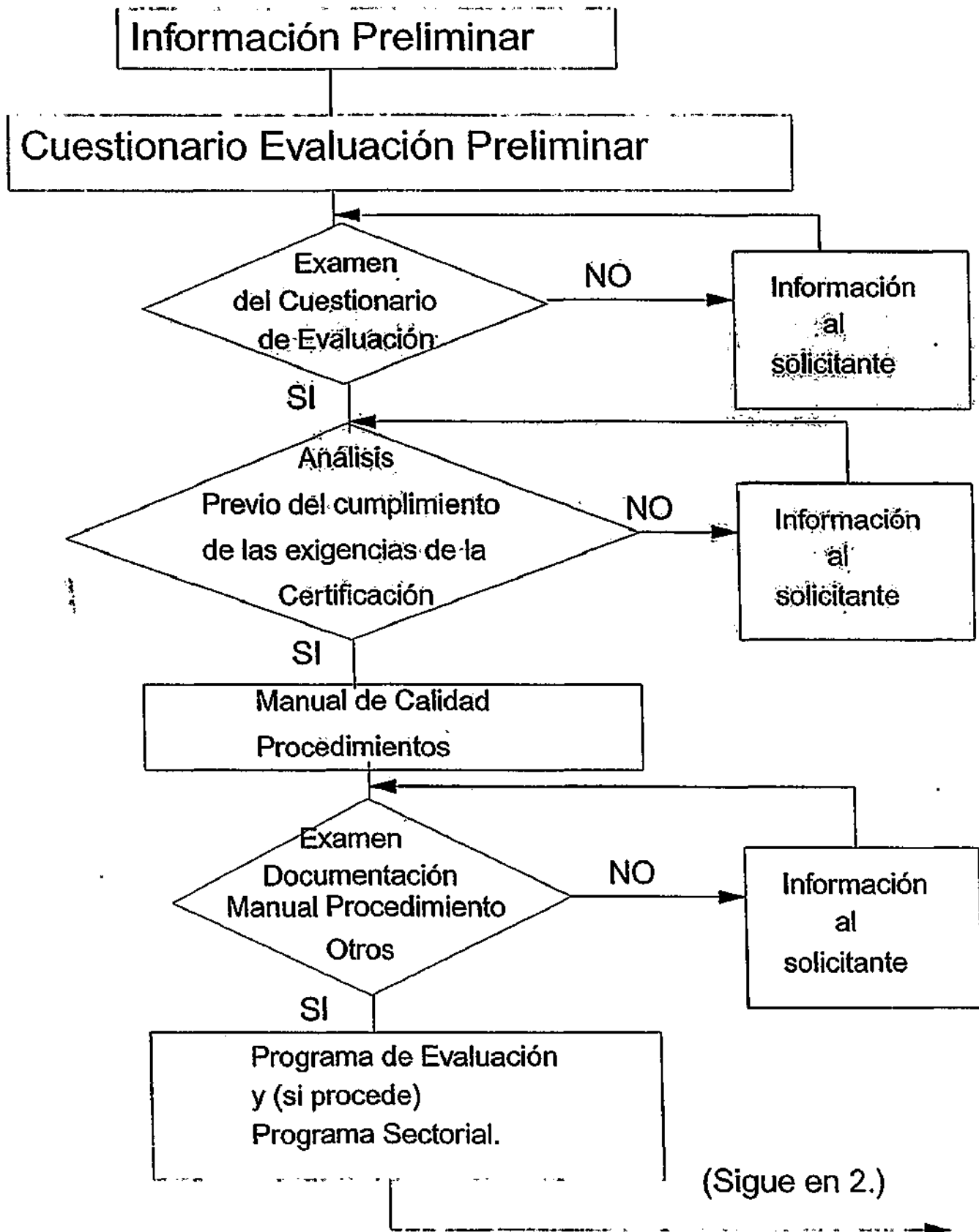
- Tres años, salvo indicación del programa sectorial.
- Seguimiento anual.
- Precisa auditoría para su renovación.

Situación Actual en España

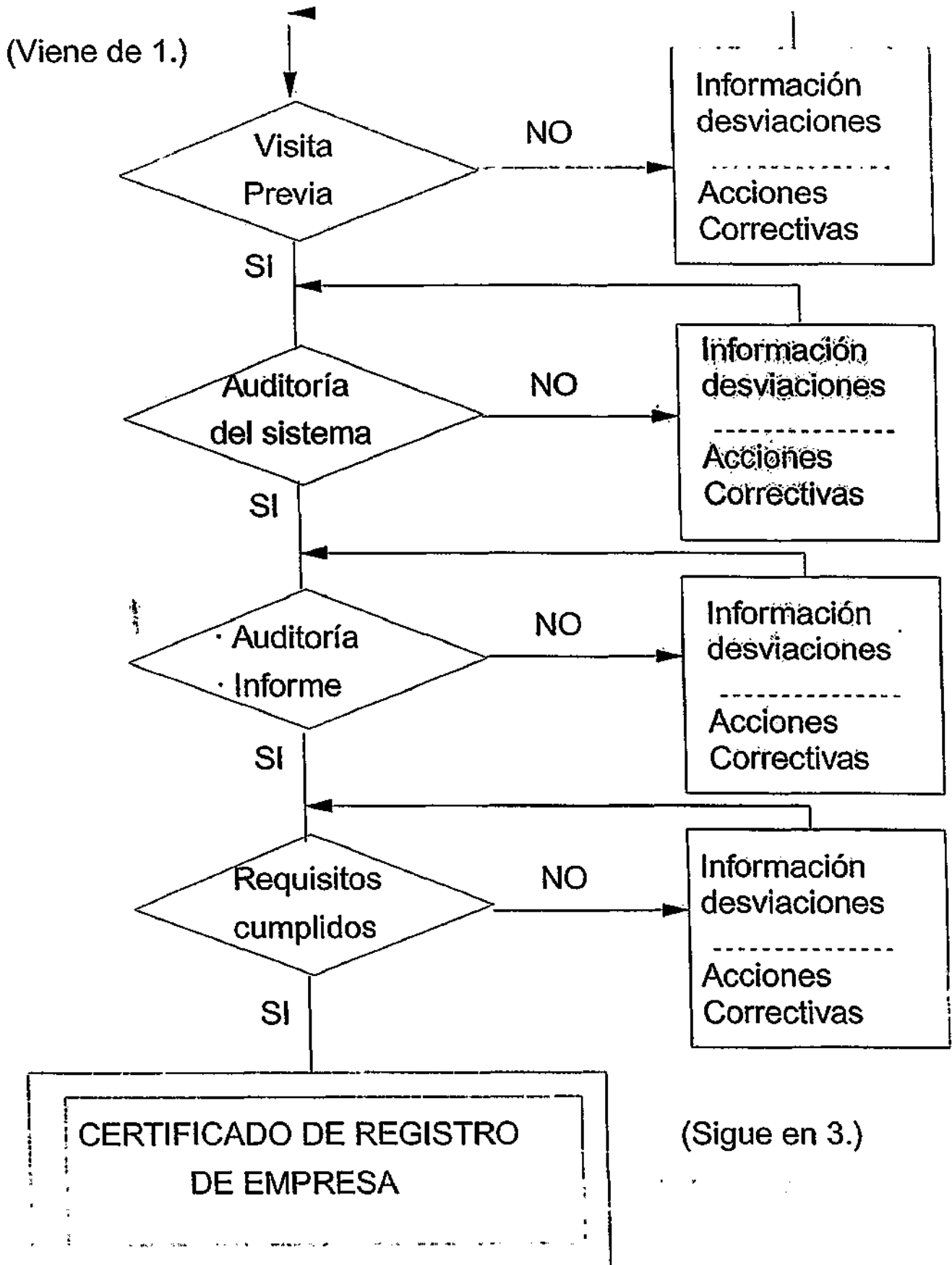
Organismos de Certificación

Organismos Certificadores	Acreditados por	Implantación
AENOR	ENAC (Abril 1996)	España
Bureau Veritas Quality Int.	Acreditación Internac.	Mundial
Lloyd's Register Quality Ass.	Acreditación Internac.	Mundial
Det Norske Veritas	Acreditación Internac.	Europa
TÜV Product Services	Acreditación Internac.	Europa
TÜV Rheinland Ibérica	Acreditación Internac.	Europa
SGS ICS Ibérica	Acreditación Internac.	Europa

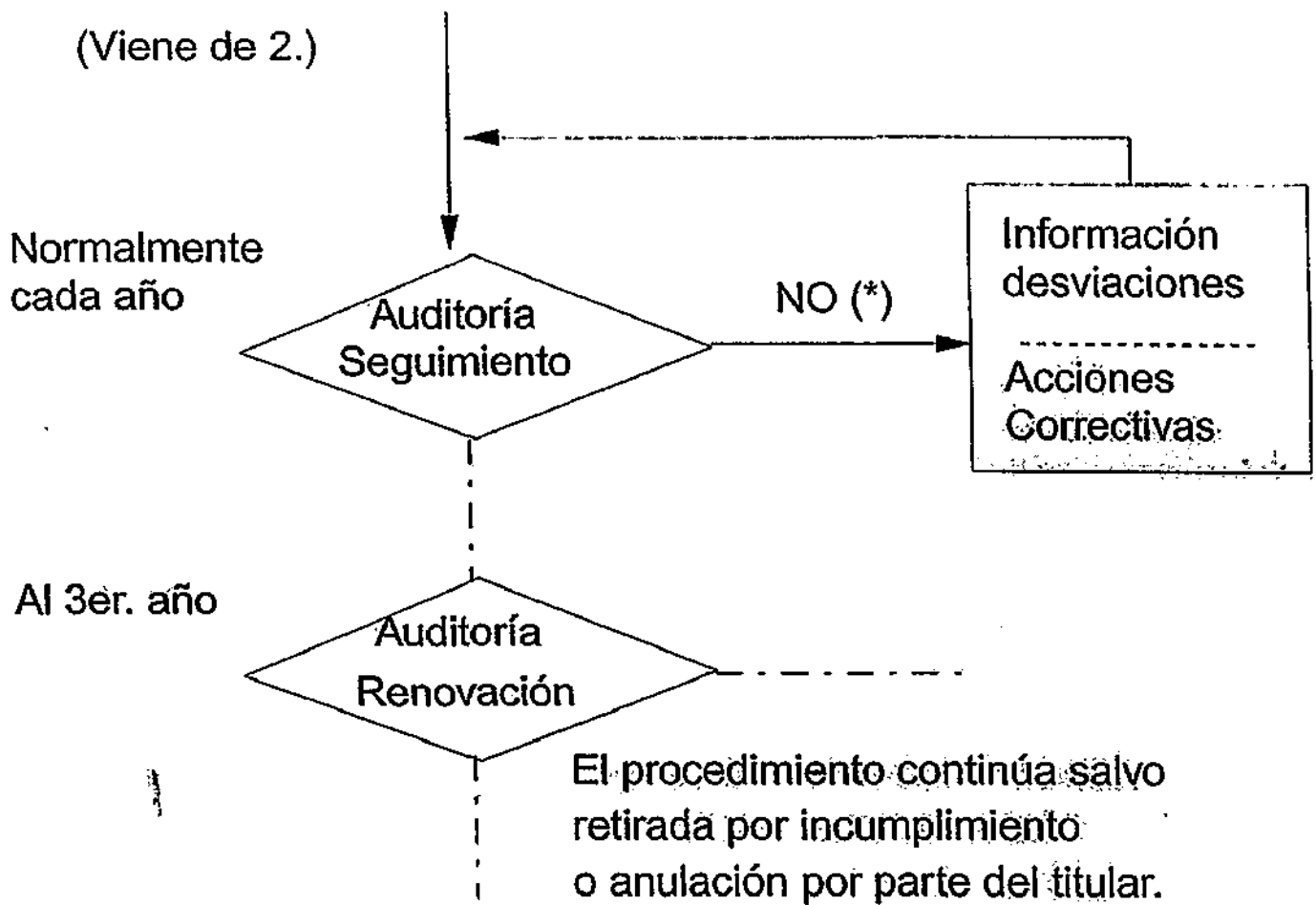
Proceso de Certificación 1.



Proceso de Certificación 2.



Proceso de Certificación 3.



- (*) Los casos de incumplimiento graves o repetitivos pueden dar lugar a la retirada del certificado.
(Ver Reglamento General del Registro de Empresa)

ISO 9001

Estructura

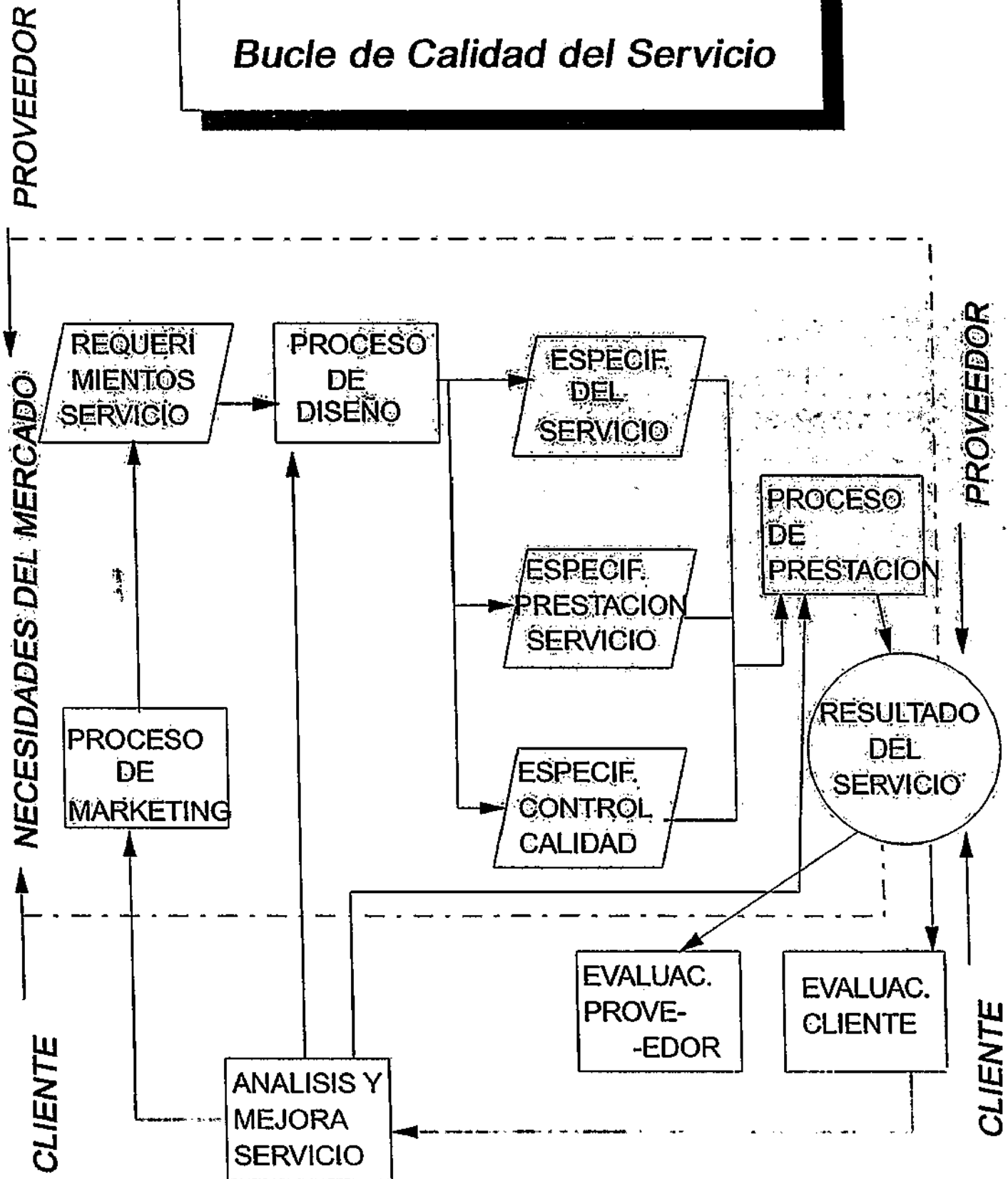
- ★ 0. Introducción.
 - Referencia a ISO 9001, 9002, 9003
- ★ 1. Objeto y campo de aplicación.
- ★ 2. Normas para Consulta.
 - ISO 8402, ISO 9000
- ★ 3. Definiciones.
 - ISO 8402
- ★ 4. Requisitos del sistema de Calidad.

Norma UNE - EN - ISO 9001
Sistema de Calidad
Areas Cubiertas

- ★ **Requisitos del Sistema de Calidad.**
- ★ **Contratación.**
- ★ **Diseño.**
- ★ **Relaciones Externas.**
- ★ **Proceso de Producción.**
- ★ **Acciones Paralelas.**
- ★ **Controles Interiores.**
- ★ **Situaciones posteriores.**

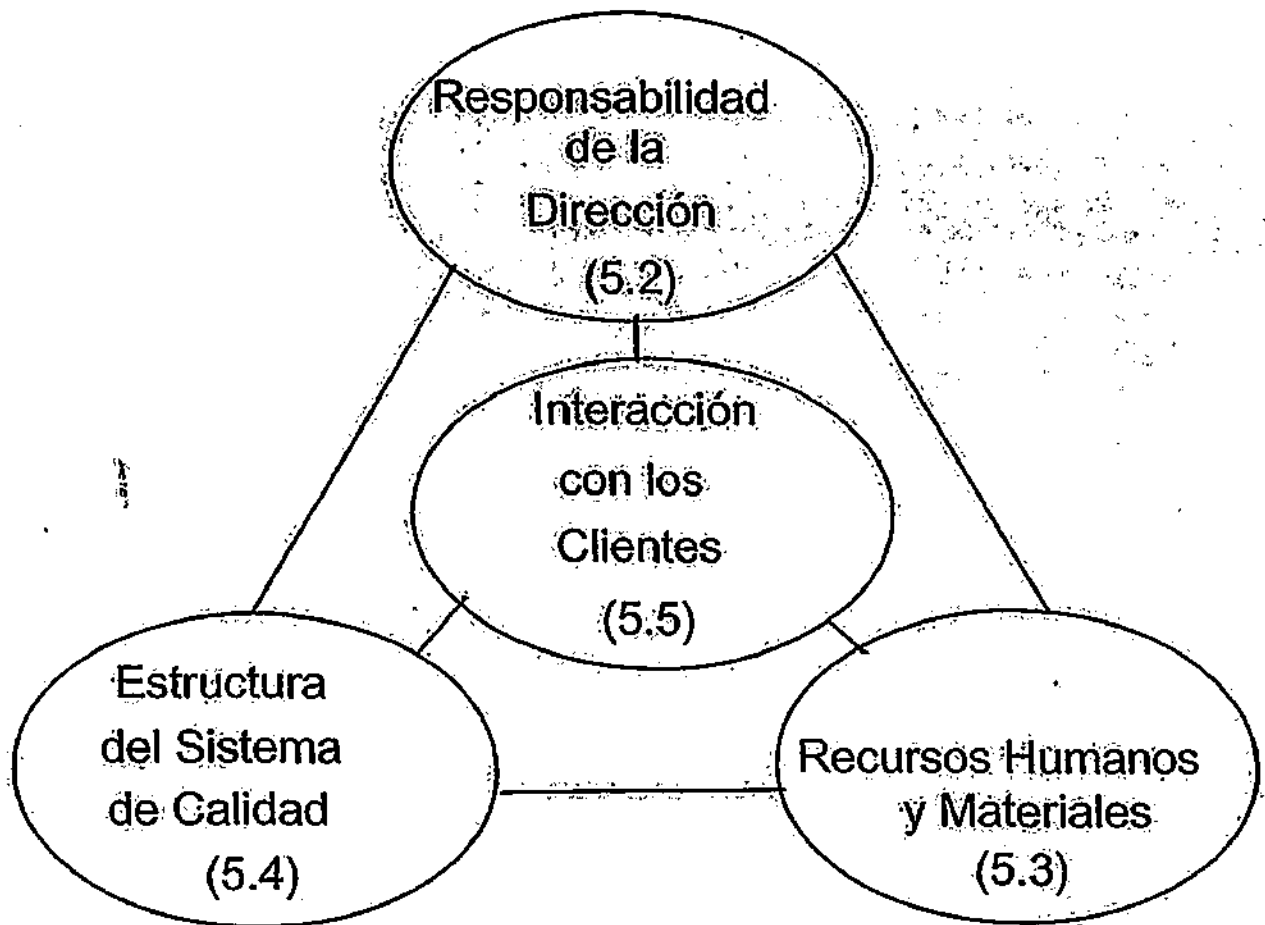
ISO 9004 - 2

Bucle de Calidad del Servicio



ISO 9004-2

Aspectos clave del Sistema de Calidad



Segunda Sesión

- o El Modelo Europeo de Calidad

El Premio Europeo a la Calidad

- ★ Lo concede la EFQM

European Foundation for Quality Management

Fundada en 1988.

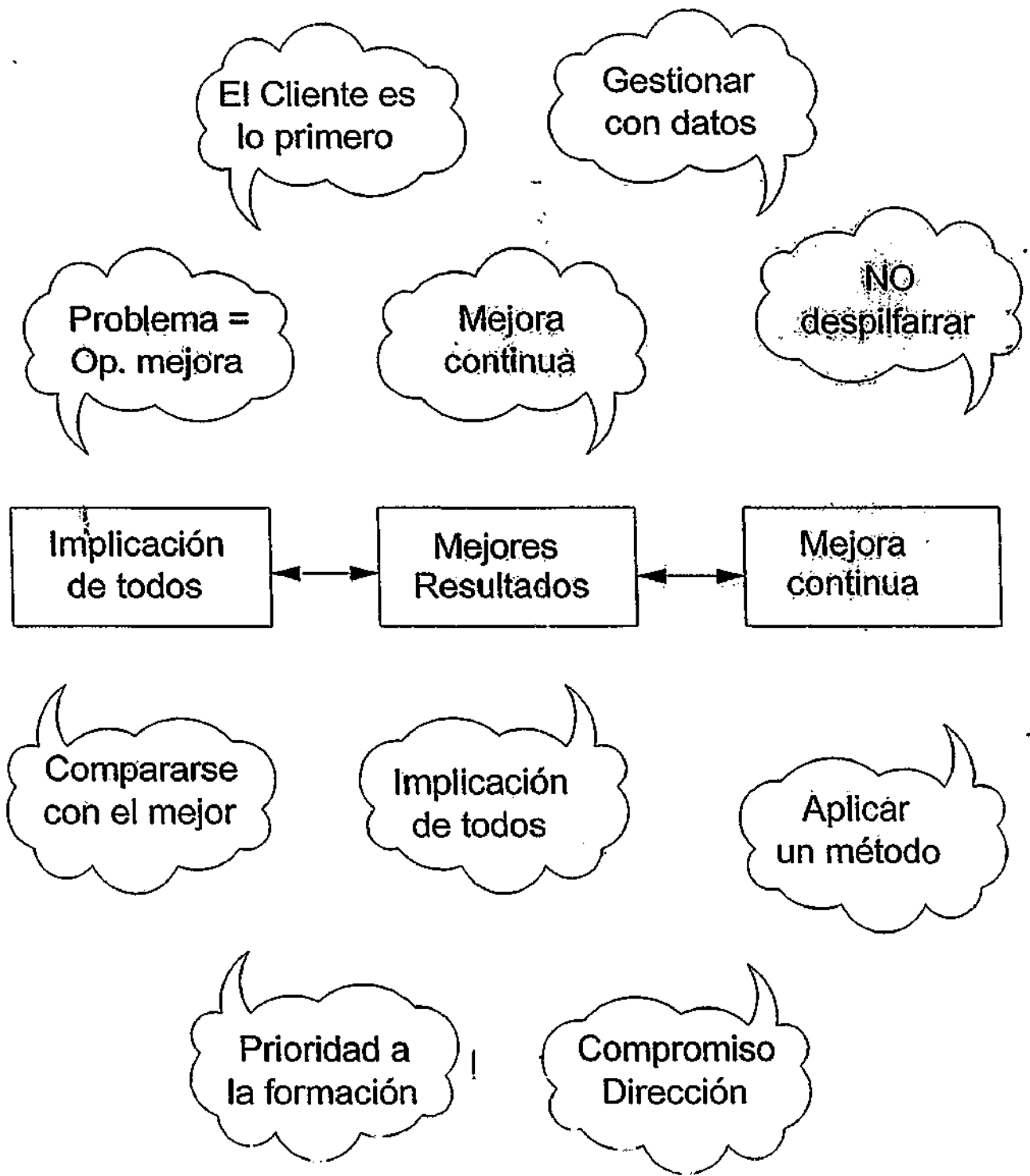
Con sede en Bruselas.

- ★ Pueden solicitarlo

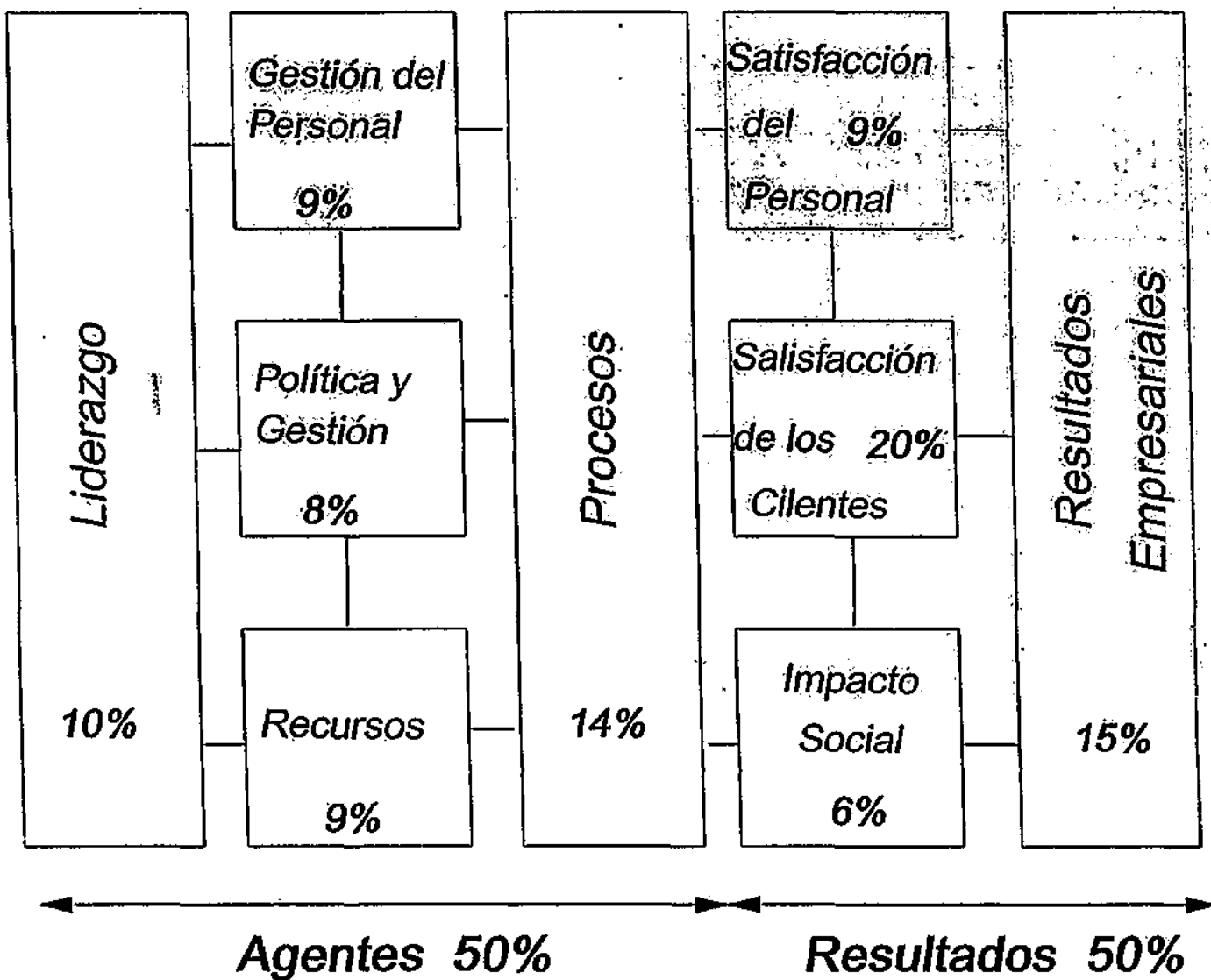
Organizaciones Privadas y de Servicios Públicos.

- ★ El procedimiento es semejante
al de una Certificación.

La orientación EFQM



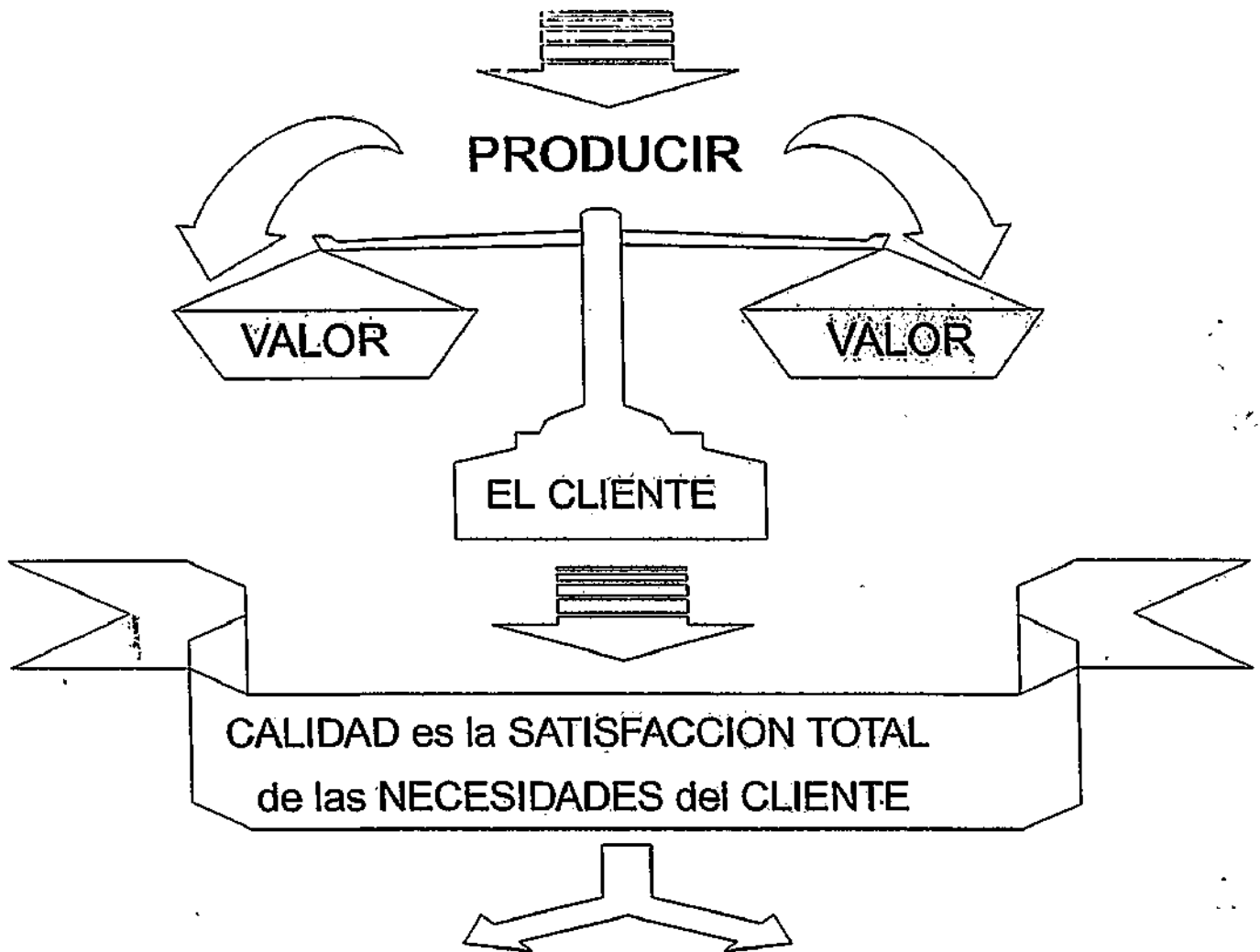
El Modelo EFQM



El Modelo EFQM

Ideas Básicas

Actividad Económica



△ EL MODELO
SIRVE COMO

- Ayuda para entender la Calidad Total.
- Marco común de conceptos.
- Guía para autoevaluarse.
- Esquema de áreas a mejorar.

▼ EL MODELO
NO SIRVE COMO

- Programa de acción.
- Herramienta de mejora.
- Herramienta para motivar.
- Manual de calidad Total.

Tercera Sesión

- Conclusiones Finales

Conclusiones Finales

A series of ten horizontal dashed lines for writing.



Tercera Sesión

o **Plan de Acción**



EJERCICIOS

Ejercicio:

○ **ATENCIÓN AL CLIENTE**

ATENCION AL CLIENTE

El cliente siempre tiene razón pidiendo lo que desee a un buen precio y tiene derecho a esperar que, al solicitarlo, recibirá consejo especializado y ayuda para decidir su opción; también tiene derecho a esperar que su solicitud se cumplimentará correcta e inmediatamente y, si eso no lo puede conseguir, tiene derecho a esperar una explicación convincente y cortés; a esperar que si reclama sobre cualquier defecto de los productos o del servicio, su queja sea atendida con prontitud y completamente por una persona experta, capacitada y deseosa de corregir el defecto. Y si no hubiese lugar a correcciones, tiene derecho a esperar un consejo útil y una explicación detallada.

Cecil Melling
Presidente del Eastern Electricity Board

Ejercicio:

○ **EL CLIENTE DEBE DECIR...**

EL CLIENTE DEBE DECIR DEL PROFESIONAL

- * Conoce mi negocio.
- * Me dirige a una sola persona.
- * Me informa con rapidez.
- * Me atiende en la postventa.
- * Utiliza un lenguaje simple.
- * Me da soluciones rápidas.
- * Conoce bien los productos.
- * Tiene precios competitivos.
- * Me da alternativas.
- * Me da el precio sin "trucos".
- * Puede tomar decisiones.
- * Conoce las existencias.
- * Minimiza los trámites.
- * Me da una solución completa.

Ejercicio:

○ **EVALUACION DEL CLIENTE**

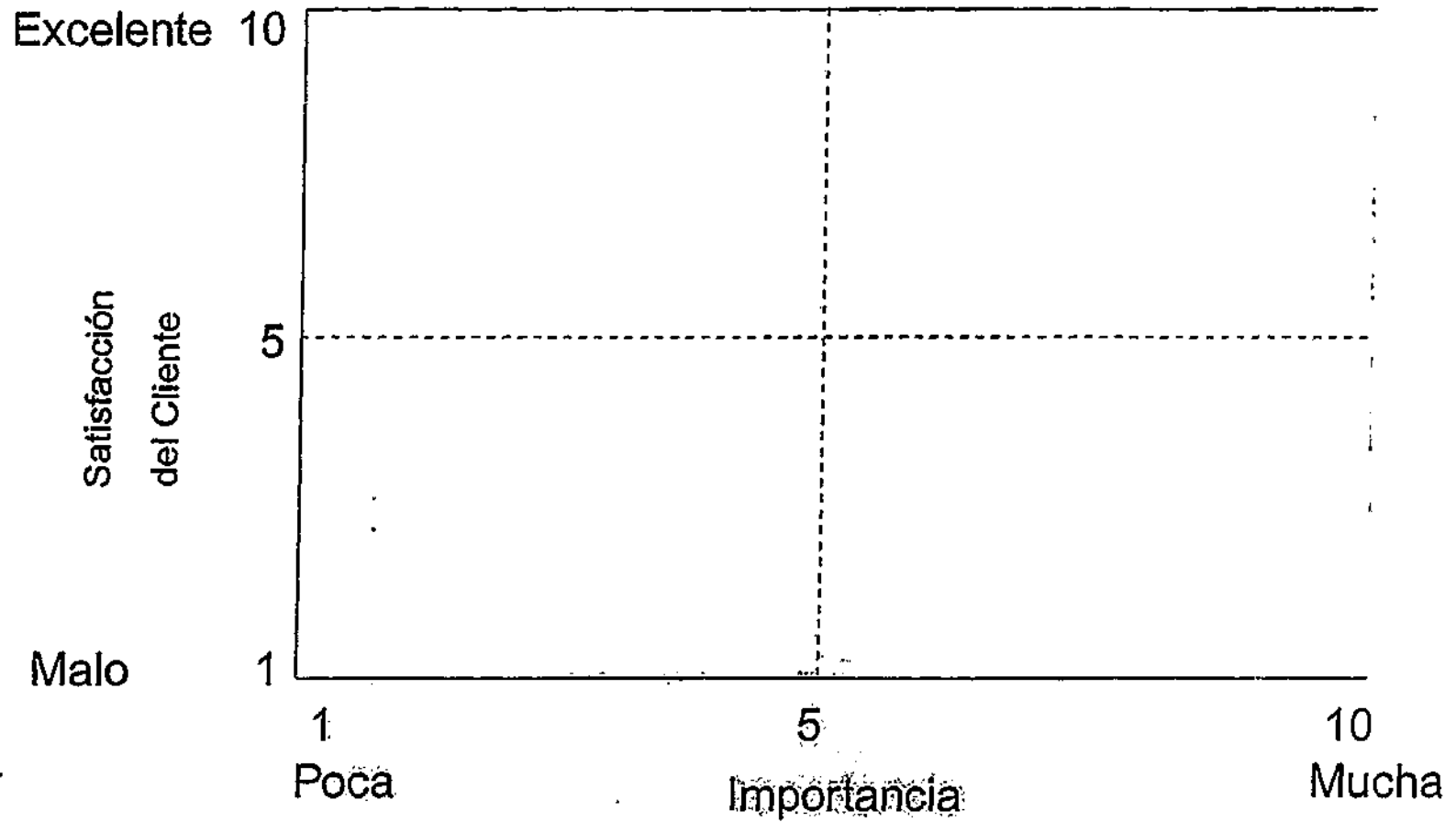
Evaluación del Cliente

Dpto/Sección _____ Responsable _____
Cliente _____

Asunto	Características a lograr	Mediciones	Importancia	Satisfacción del Cliente	Prioridad Mejora
_____	1. _____	_____	_____	_____	_____
	2. _____	_____	_____	_____	_____
	3. _____	_____	_____	_____	_____
	4. _____	_____	_____	_____	_____
	5. _____	_____	_____	_____	_____
		Promedio	_____	_____	

Matriz de Importancia / Satisfacción

Asunto _____



Ejercicio:

○ REVISION DE LA MEJORA

Objetivo:

Mes:

Descripción	Fecha	Def. Si/No	Cod. Causa	Comentarios

Cód. Causa	Descripción Causa	Cód. Causa	Descripción Causa

Ejercicio:

EL PROBLEMA DE LA PUMA MOTOR

DESCRIPCION DE LA SITUACION

La Compañía Puma Motor tiene buena reputación por sus automóviles de calidad. Durante los últimos años, su publicidad en el ámbito nacional, se ha basado sobre la confiabilidad de sus productos. Las líneas regulares de productos de la Corporación son el Torneo 500, una línea de automóviles de lujo; y el Dardo 350, un vehículo de precio mediano. El año pasado, Puma introdujo el Saeta 200, un compacto de menor precio.

Todos los años, la Compañía procura que su nuevo modelo esté totalmente revisado y probado antes de darlo a conocer al público. Todos los componentes, subconjuntos y materias primas son sometidos a rigurosas comprobaciones de rendimiento. Mensualmente, se revisan los procedimientos de muestreo estadístico del Control de Calidad. La inspección y prueba del producto terminado es minuciosa, y se concentra en aquellas áreas y funciones del vehículo que son críticas para su rendimiento y seguridad. Sin embargo, invariablemente, algunos defectos escapan a estos controles y se presentan en automóviles vendidos al usuario final. Entonces, por supuesto, se trata de lograr un diagnóstico rápido antes que los costos de atención/garantía excedan la normalmente aceptado.

Poco después de haberse presentado los modelos de este año, empezaron a llegar muchas quejas de concesionarios de todo el país que decían que los relojes se detenían.

Varios grupos de detección de fallos comenzaron a analizar el problema. Por desgracia, las quejas continuaban. El Director General solicitó entonces a su Adjunto que llegase hasta el fondo del problema de los relojes.

HOJAS DE INFORMACION

Al tiempo que las quejas con respecto a los relojes aumentaban, tanto los técnicos de la compañía como el fabricante del reloj buscaron la causa del

problema. Pronto se descubrió que la soldadura del fusible no siempre cumplía con las especificaciones, pero después que se la hubo cambiado para lograr un rendimiento más consistente, las quejas continuaban.

Llegaban quejas de todo el país. Los informes de los concesionarios mostraban que los vehículos sobre los que había quejas de los clientes, tenían recorridos entre 80 y 8000 km. En casi todos los casos, las detenciones se debían a que se quemaba el fusible de la bobina que se encuentra en la parte trasera del mecanismo del reloj en los modelos nuevos del Torneo y del Dardo. El número de quejas sobre relojes, provenientes de propietarios del Saeta tanto del año pasado como del presente, nuevo Saeta, era inferior al normal.

El fusible es, simplemente, un resorte delgado unido al extremo de otro cable con una pequeña gota de soldadura. Cuando la corriente es excesiva (debido a que el voltaje supera los 14 voltios) el calor de la bobina magnética derrite la soldadura del fusible, permitiendo que se desconecte para proteger el reloj.

El programa de pruebas del reloj siempre ha sido bastante amplio, lo que dio por resultado que las quejas fueran escasas, hasta ahora. Antes que salieran los nuevos modelos, los relojes habrían sido minuciosamente probados sin resultados negativos. Cada reloj a ser instalado en un automóvil Puma había sido hecho funcionar por el fabricante durante una semana para ser regulado. Cuando se presentan cambios de modelo en los relojes, Ingeniería prueba una batería de 24 relojes elegidos al azar de las unidades recibidas. Este grupo de prueba se hace funcionar durante una semana durante la cual se controla el funcionamiento del reloj, bajo temperaturas que varían de -20° a $+55^{\circ}\text{C}$ y a voltajes de 6, 8, 10, 12, 14 y 16. Esta prueba que lleva a cabo Ingeniería, continúa hasta que están satisfechos con respecto a que los relojes de modelo nuevo, están bajo control. Durante todo el año en que se produce un nuevo modelo, Control de Calidad realiza muestreos al azar de los relojes que llegan, para probarlos. El reloj también es controlado cuando el vehículo es sometido a su recorrido en la pista de pruebas, durante el turno de día.

Un equipo de detección de fallos consideró la posibilidad de sabotaje hecho por algún empleado. Los técnicos de la compañía observaron cuidadosamente la instalación de relojes en la línea de montaje. Esta operación era relativamente

simple. El conjunto de instrumentos que venía de la División de Accesorios de Puma, parcialmente montado, se colocaba sobre un banco. El armazón plástico tenía ya instalado el velocímetro, el reloj de combustible y los demás indicadores. La tarea de los encargados del montaje consistía en instalar el reloj, la llave del encendido, los mandos de control de ventilación de derecha e izquierda, el mando del limpiaparabrisas, el mando de la luz y las lamparillas de iluminación del cuadro de instrumentos.

La instalación del reloj estaba a cargo del primero de los encargados del montaje. Los relojes se encontraban en los envases de cartón en que eran recibidos, cuya capacidad era de 250 relojes cada uno. Se suponía que el encargado del montaje sacaba un reloj por vez para instalarlo. (El técnico observador notó que varias veces el encargado del montaje retiraba cuatro por vez y los colocaba sobre el banco). El encargado del montaje, cuidadosamente, insertaba o colocaba, a bayoneta, el reloj en el conjunto. Una vez insertadas las otras llaves y perillas, le daba vuelta al conjunto dejándolo boca abajo. Las lamparillas, con sus cables de entrada, eran introducidas en la parte posterior del velocímetro y el reloj; y en una abertura que se encontraba justamente encima de la llave de encendido. Los conjuntos de instrumentos completos eran colocados sobre un banco donde eran recogidos por otro encargado de montaje de la línea de montaje principal para ser instalados en el tablero de los Torneos y Dardos. Al finalizar la línea de montaje, los relojes eran controlados junto con los otros medidores y llaves para asegurarse que funcionaban bien cuando las unidades eran retiradas de la línea. Durante el turno de día, un Dardo, un Torneo y un Saeta cualquiera, totalmente equipados, son retirados de producción y se los somete a una prueba de recorrido continuo en la pista de prueba.

Cuando se vio que el problema continuaba, a pesar de haberse ajustado la especificación de la soldadura y de no haberse encontrado nada en planta, se tomó la decisión de intensificar el programa de pruebas. Se instaló otra batería de verificación de relojes de Ingeniería. Funcionando bajo las más diversas condiciones de temperaturas y voltajes, ningún reloj falló. Se decidió que se podrían simular con más realismo las condiciones de funcionamiento montando un panel de relojes en lugar del asiento trasero del Torneo cuatro puertas, que se hacía funcionar durante el turno de día en la pista de prueba. Los relojes fueron elegidos al azar entre las

unidades que llegaban, y enviados a la pista de prueba. Esta prueba, efectivamente, significaba agregar las posibles influencias de polvo, vibraciones y golpes, pero todos los resistentes relojes siguieron funcionando (aún el que se encontraba colocado en el conjunto de instrumentos del vehículo de prueba).

Se habían efectuado algunos cambios en los relojes de los Torneos y Dardos, entre los del modelo del año anterior, al de este año. Los modelos del año pasado habían sido montados en una caja externa aerodinámica atornillada a la parte superior del tablero. El nuevo modelo tenía un acoplamiento de tipo bayoneta con que se introducía en el conjunto plástico que estaba empotrado bajo un amplio y decorativo tablero acolchado. Esto exigió: el agregado de un pequeño cuello amortiguador de ruidos, de fieltro, alrededor de la montura del reloj; eliminación de la caja; una lamparilla más grande para lograr mayor iluminación debido a estar empotrado; y en vez de los cables de entrada usados con la caja, terminales en la parte trasera del reloj. El cambio mayor que sufrió el reloj fue su tamaño. Los del nuevo modelo empleaban una versión más pequeña, minituarizada, que comprimía todas las partes del reloj en un volumen mucho menor. Como los Dardos y Torneos de este año usaban los nuevos alternadores que ya habían sido empleados en los sistemas en los sistemas eléctricos del Saeta del año pasado, en lugar de los generadores usados en los Torneos y Dardos del año anterior, todo el equipo eléctrico fue cuidadosamente controlado.

Si bien los operarios habían presentado dos quejas por "excesiva velocidad" de la línea de submontaje del conjunto de instrumentos, Ingeniería no pudo hallar prueba alguna de que las quejas se debieran al descontento laboral. Un ingeniero insistió en sus sospechas referentes al mecanismo más pequeño del nuevo modelo. Sin embargo, no pudo explicar el hecho de que el mismo modelo de reloj minituarizado, más pequeño, en una envoltura aerodinámica, hubiera estado atornillado a la parte superior del tablero del Saeta 200 desde su presentación el año anterior, sin problemas.

Las quejas aumentan. Los costos de atención de vehículos en garantía crecen. Se vislumbra la necesidad de tomar decisiones muy serias si el problema no se soluciona pronto.

Enunciado de descripción:

Preguntas de especificación	ES	NO ES	Distintos: ¿Qué es exclusivo, único o peculiar del ES?	Cambios: ¿Qué cambios se han producido? Anote cuando se produjeron.
QUE identidad
DONDE Ubicación en el espacio
CUANDO Ubicación en el tiempo
CUANTO Magnitud o Extensión

PRUEBA de las Posibles Causas para llegar a la Causa más Probable. ¿Qué datos de la Especificación contradicen a esta Posible Causa? Anote las suposiciones como tales.

.....
.....
.....

Pasos para verificar la Causa Más Probable

Ejercicio:

LAS PIEZAS DE PUMA MOTOR

Ejercicio:

LA TRANSFERENCIA

De un modo general, el funcionamiento de la Sección de Secretaría de la División de Ventas ha sido bastante satisfactorio. El trabajo de la Sección comprende la correspondencia de los ejecutivos de ventas de las Oficinas Centrales y de la Organización de Ventas, la confección de pedidos, facturación y muy esporádicamente, algún proyecto especial.

Siempre ha habido algunos altibajos en el entusiasmo, rendimiento y rotación del personal, pero en este entorno, esto parece ser lo corriente.

La siguiente conversación tuvo lugar el viernes 5 de marzo, entre Juan Fernández, de 25 años, supervisor de Oficinas del Departamento 09, y Pedro Pedraza, de 39 años, Subdirector de Relaciones Industriales.

Pedro.- Hola Juan, adelante. ¿Cómo andan las cosas?.

Juan.- Bueno, seguramente tendría más tiempo para pensar y planear si no tuviera entre manos este problema de personal. Por eso quería hablarle. ¿Qué tengo que hacer para transferir a algún otro departamento a mi mecanógrafa principal?.

Pedro.- ¿En qué consiste el problema?.

Juan.- Parece que una transferencia es la única forma de conseguir que las cosas se calmen y que las chicas piensen más en su trabajo y menos en cuestiones personales.

Pedro.- ¿Qué quiere decir con "calmar las cosas" y "cuestiones personales"?.

Juan.- Pues, como usted recordará, la Sección Secretaría pasó a ser responsabilidad mía después de que Larsen fuera promovido, a principios de Septiembre. Volví de un hermoso fin de semana... para encontrarme con que veinte chicas pasaban a estar a mi cargo. ¡Qué dolor de cabeza!. Todas quieren sentarse cerca de las ventanas; si usted le dice "buenos días" a una, mejor será que se lo diga a las

informes y cartas son muy fáciles de mecanografiar. Como no hace falta ningún criterio especial, uno se da cuenta de que los errores los cometen simplemente porque no prestan ninguna atención al asunto.

Pedro.- ¿Qué dicen las chicas de ese trabajo?.

Juan.- Le echan la culpa a Elena - "nunca nos explica el trabajo; ya no nos gusta trabajar aquí".

Pedro.- ¿Cuál cree usted que es el inconveniente básico de Elena?.

Juan.- Bueno, a principios de Noviembre último perdió a su padre. Entiendo que estaba muy apegada a él desde que murió su madre, hace algunos años. Desde que el padre falleció ha estado algo nerviosa y me temo que descarga su ansiedad sobre las chicas.

Pedro.- ¿No le hizo usted a Elena una entrevista de evaluación hacia la fecha en que entró en efecto la sistematización de informes y cartas?. El resultado fue bueno ¿verdad?.

Juan.- Si. Hice la entrevista a finales de Diciembre y resultó una evaluación favorable. Después de todo, Elena ha sido la mecanógrafa principal durante cuatro años y evidentemente, conoce su trabajo. Es concienzuda y leal y, al menos cuando la evalué, estaba haciendo un buen trabajo. Por cierto que me quitó una carga de encima. Por ejemplo, justo después de Año Nuevo, le pedí que asignara las nuevas máquinas de escribir eléctricas. Como había muchas chicas que las querían, más que máquinas nuevas disponibles, tuvo que decidir cómo distribuir las. Excepto la máquina de tipo ejecutivo, que entregó a la chica que hace el trabajo más delicado, las demás las asignó sobre la base de antigüedad.

Pedro.- Eso, desde luego, parece justo.

Juan.-

Temo que Elena exija demasiado a las chicas. Y como las que tienen más antigüedad son las prima-donnas, naturalmente protestan más fuerte. De todos modos, la situación no puede seguir así. Lo mejor que podemos hacer es encontrar trabajo para Elena en otro Departamento. ¿Me podría ayudar en esto?.

Ejercicio:

**LAS CONDUCTAS DISFUNCIONALES EN
LAS REUNIONES DE TRABAJO**

HOJA DE TRABAJO

Los participantes en las reuniones exhiben, generalmente, una gran variedad de conductas, muchas de las cuales interrumpen y son disfuncionales. Si los demás participantes saben cómo responder a ellas, probablemente se minimizará su impacto y la reunión será más productiva. En este ejercicio hay varias situaciones que llegan a un punto crítico en que la efectividad de la reunión depende de la respuesta que se le dé a la conducta distorsionadora. Hay 3 posibles respuestas a cada situación.

INSTRUCCIONES: *Examine cada situación cuidadosamente y valore las respuestas con 1 la más apropiada, 2 intermedia y 3 la menos apropiada.*

CASO: REUNION DEL COMITE DEL HOSPITAL

EL COMITE: Las siguientes situaciones se refieren a la reunión del comité del hospital, formado por:

- * Carlos Sanchis, director ejecutivo (preside la reunión).
- * Rubén Vázquez, jefe de personal.
- * Diego Troyano, administrador.
- * Casimiro Bravo, jefe de servicios auxiliares.
- * Gregorio Jiménez, jefe de servicios de informática.
- * Fernando Hierro, supervisor de mantenimiento.
- * Sara Díaz, directora de enfermeras.
- * Juan Gracia, relaciones públicas.

INCIDENTES DE LA REUNION

Ranking individual	<p>Situación 1: La reunión se ha convocado por la escasez de personal de mantenimiento del hospital. Cuando Casimiro Bravo empieza a exponer la necesidad de aumentar la plantilla de mantenimiento y limpieza, Diego Troyano interrumpe: "No veo ningún motivo para esta reunión ya que no hay fondos disponibles". Posibles respuestas del presidente/moderador:</p>	Ranking de grupo
	a.- "Si de verdad crees eso, Diego, ¿por qué has venido a la reunión".	
	b.- "¿Cómo os parece a los demás que debemos enfocar la reunión a la luz de los que dice Diego?".	
	c.- "Por eso precisamente se te ha llamado a la reunión, Diego, porque sólo tú puedes identificar los recursos potenciales en el caso de que se decida aumentar la plantilla".	
Ranking individual	<p>Situación 2: Al avanzar la reunión, el presidente nota que Casimiro sigue haciendo referencia a un error del informe financiero de Diego del mes anterior. El error fue corregido y es irrelevante para el tema que se está tratando.</p>	Ranking de grupo
	a.- "Como saber, Casimiro, ese error fue corregido, y estoy seguro de que estarás de acuerdo en que Diego es la persona más cualificada para informarnos sobre el aspecto financiero que tratamos hoy".	
	b.- "Casimiro, ¿podrías explicar al grupo por qué ese punto es relevante para esta reunión?".	
	c.- "Casimiro, si tienes un interés creado, por favor, mantenlo al margen de esta reunión".	

Ranking individual	Situación 3: Más tarde, el supervisor de mantenimiento, Fernando Hierro, afirma que la escasez de personal causa un serio problema de limpieza y no quiere que el grupo lo barra y lo eche bajo la alfombra. Usted se da cuenta de que es el 4.º juego de palabras de Fernando en los últimos 10 minutos.	Ranking de grupo
	a.- "Fernando, apreciamos tu humor, necesitamos tu contribución para resolver el problema".	
	b.- "Si mantienes esta actitud, tendré que llamarte al orden".	
	c.- "Fernando, ¿puedes por favor dejar las bromas para que podamos continuar con la reunión?"	
Ranking individual	Situación 4: El presidente nota que Juan Gracia, que fue quien primero comentó al comité las quejas del público sobre la suciedad del hospital, ha permanecido en silencio durante toda la reunión.	Ranking de grupo
	a.- "Juan, tú eres el que primero me expuso el problema, ¿qué tienes que decir al respecto?"	
	b.- "Juan, ¿en qué medida se relaciona el tema que tratamos con tus responsabilidades?"	
	c.- "Estás muy callado hoy, Juan, ¿no tienes nada que decir?"	
Ranking individual	Situación 5: Cada vez que a Sara Díaz se le pide su opinión, ella insiste en la necesidad de más información y de un estudio más exhaustivo de la situación.	Ranking de grupo
	a.- "Sara, este asunto se ha estudiado exhaustivamente, ahora, hay que tomar una decisión".	
	b.- "¿En qué punto concretamente piensas que necesitamos más información?"	
	c.- "Tus consideraciones nos han ayudado a apreciar el fondo de este asunto, Sara, pero creo que ha llegado el momento de tomar una decisión".	

ANEXO II:
GUIA DEL CURSO

GUIA DEL CURSO
"LA GESTION DE LA CALIDAD
ORIENTADA AL CLIENTE.
HERRAMIENTAS Y NORMATIVA
INTERNACIONAL"

MADRID

OBJETIVOS

- * Discutir los aspectos fundamentales de la gestión Orientada al Cliente.
- * Orientar hacia los conceptos clave de la Calidad como herramienta de Gestión y analizar los mitos negativos más habituales.
- * Entrenar en las herramientas esenciales para la Gestión de la Calidad: Detección y Solución de Problemas, Medición, Optimización de las Reuniones de los Equipos de Calidad.
- * Sentar las bases de la responsabilidad de la Dirección en la Gestión de la Calidad Orientada al Cliente.
- * Discutir las actitudes correctas para afrontar la resistencia al cambio.
- * Clarificar el panorama nacional e internacional de la normativa sobre Normalización y Certificación.

DIRIGIDO A

- * Directivos y responsables de la Gestión de la Calidad en la Empresa.
- * Personas involucradas o destinadas a involucrarse en procesos de Certificación de la Calidad.
- * Personas que forman o van a formar parte de Equipos de Mejora, como líderes o como miembros de los mismos.

METODOLOGIA

- * Exposiciones teóricas orientadas a crear un marco conceptual en el que desenvolverse, seguidas de ejercicios prácticos en pequeños grupos, con posterior puesta en común y discusión en el grupo general para compartir hallazgos y conclusiones.

DURACION

- * 24 horas.

PRIMER DIA

PRIMERA SESION

- * Presentación y Objetivos: Expectativas de los Participantes.
- * La Calidad basada en el Cliente.
- * El Ciclo de la Calidad.

SEGUNDA SESION

- * El conocimiento de las necesidades del Cliente.
- * La localización y eliminación de los defectos.
- * La importancia de medir la Calidad.

TERCERA SESION

- * La reducción de los ciclos de trabajo: los tiempos no rentables.
- * La participación de todos.

SEGUNDO DIA

PRIMERA SESION

- * La Calidad en equipo: qué son los Equipos de Calidad; los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora.
- * Técnicas de Solución de Problemas.

SEGUNDA SESION

- * Las Herramientas para la Calidad:
 - Los Histogramas.
 - Los Diagramas de Pareto.
 - Los Diagramas de causa - efecto.

TERCERA SESION

- * La optimización de las reuniones como herramienta de trabajo.
- * Cómo abordar la resistencia al cambio.
- * El papel de la Dirección en la gestión y aseguramiento de la Calidad.

TERCER DIA

PRIMERA SESION

- * Normalización y Certificación
- * Las Normas Internacionales de Aseguramiento de la Calidad.

SEGUNDA SESION

- * El Modelo Europeo de Calidad.

TERCERA SESION

- * Conclusiones finales.
- * Plan de Acción.

OBJETIVO DE LA GUIA

Aunque la mayor parte del Material del Profesor para este Curso es autoexplicativa, presentamos algunas ideas que sirvan de guía para la presentación de los temas y la realización de los ejercicios.

El propósito es resaltar los puntos esenciales sobre los que se basa el diseño y el objetivo de esta Acción Formativa, dejando a la iniciativa del Profesor la forma de exponer el contenido.

La intención principal de este Curso es transmitir a los participantes que la idea de Calidad como herramienta de gestión no es nada inalcanzable ni esotérico y que las herramientas a utilizar son simples y de fácil utilización sin un alto nivel de preparación previa.

Las ideas a resaltar continuamente son:

- * El proceso de obtención de la Calidad es lento. Su mayor enemigo es la impaciencia.
- * Es preciso que participen TODOS.
- * Empezar por los problemas más fáciles.

PRIMER DIA - PRIMERA SESION

- * **Presentación y Objetivos: Expectativas de los Participantes.**
 - **Presentación del Profesor a los Participantes y, si procede, presentación individual de los mismos.**
 - **Presentación del Programa del Curso y de los Objetivos.**
 - **Presentación de las expectativas de los participantes en torno a estas áreas:**
 - **Mi opinión sobre la Gestión de la Calidad es:**
 - **Espero que este curso me resulte útil para:**
 - **Cómo espero que se desarrolle.**
 - **Qué puntos no me gustaría que se quedaran sin tocar.**
 - **Recoger en transparencias o en rotafolios las expectativas de los participantes . Esto resulta muy útil para comenzar a implicar a los participantes en el desarrollo del Curso y para usarlas en la última Sesión: Conclusiones finales**

- * **La Calidad basada en el Cliente / El Ciclo de la Calidad.**
 - **Comenzar con el ejercicio "Atención al Cliente". Los participantes deben subrayar individualmente las cuatro expresiones que crean más importantes.**

El resultado se discutirá en grupo y se desarrolla con la transparencia "La Orientación al Cliente es"
 - **Insistir en los 5 Errores, especialmente en el último.**
 - **Insistir en que el paso de una Etapa a otra, de las cinco que se exponen es natural que sea lento, especialmente el paso de la segunda a la tercera.**
 - **"Las Bases de la Calidad" es esquema sobre el que se desarrolla todo el primer día.**

- Después de "La Mecánica del Servicio", Ejercicio "El cliente debe decir". Subrayar individualmente las cuatro características más importantes y discutirlo en grupo. Desarrollarlo con "Fallos Importantes".

PRIMER DIA - SEGUNDA SESION

- * El conocimiento de las necesidades del Cliente.
 - Después de "Cómo saber las necesidades del cliente", Ejercicio "Evaluación del cliente". Por parejas, simular una entrevista con el cliente, rellenando el cuestionario. Pasar los resultados a la "Matriz de Importancia /Satisfacción". Discutirlo en grupo completando con "las necesidades del cliente: puntos clave".

- * La localización y eliminación de defectos.
 - Insistir en la necesidad de describir el defecto por completo y en el peligro de aplicar soluciones sólo a los síntomas.
 - Presentar el Diagrama Causa - Efecto como una de las herramientas que se explicarán y entrenarán más adelante. Por ahora, limitarse a comentar la importancia que tiene partir de un problema bien definido si se quiere investigar las causas del mismo.
 - Ejercicio "Revisión de la Mejora". Por grupos, los participantes deben elegir un objetivo de mejora y simular una serie de revisiones haciendo constar la fecha, los defectos encontrados y los comentarios. Deben codificar las posibles causas y escribirlas en la parte inferior del formulario. La gráfica que sigue sirve para hecerles ver cómo pasando a ella los datos de la hoja de revisiones se obtiene una visión general de los progresos en el objetivo de mejora elegido. Insistir en que se trata de un herramienta de fácil uso y de utilidad inmediata.

- * La importancia de medir la Calidad.
 - El tema sirve para afianzar lo aprendido en los ejercicios anteriores.
 - Insistir en que lo que hay que medir es la percepción del cliente. Uno de los errores es pensar que son imposibles de medir: es falso. La

satisfacción o no del cliente se miden en cifras de venta.

- Insistir en que es preciso medir cada paso del proceso y no sólo los resultados. Los hitos de "El camino de la Calidad" dan idea de los aspectos a medir. Insistir en "La Medición: Puntos Clave".

PRIMER DIA - TERCERA SESION

- * La reducción de los ciclos de trabajo.
 - Resaltar la duración real del Ciclo Total y las mejoras que comporta acortar el ciclo de trabajo, en imagen, en eliminación de defectos y en cuota de mercado.
 - Reconocer que habrá serios obstáculos para empezar. Empezar siempre por lo más fácil.
 - Relacionar "Los pasos para reducir el ciclo" con "El valor de los tiempos del ciclo".

- * La participación de TODOS.
 - Insistir en que es la condición más importante para tener éxito en obtener la satisfacción del cliente. Lo que se ha visto hasta ahora no puede llevarse a cabo por sólo una parte de la empresa. También es el objetivo más difícil y de avance más problemático.
 - Poner de relieve lo dicho con el modelo japonés en "Los enfoques de Acción". Preparar la idea de La Calidad en Equipo, del segundo día. La fuerza de una empresa reside en TODOS sus miembros.
 - Detenerse cuanto tiempo sea necesario en "Evolución de la participación". Es importante para dar una visión clara de cómo se desarrolla el fenómeno a nivel empresa. Insistir en que cuando decimos TODOS estamos hablando realmente de TODOS. Insistir en que se requiere mucha paciencia y apoyo de la Dirección.
 - Recalcar los puntos del día al comentar "la participación: puntos clave". Volver a comentar "Las bases de la Calidad" y la primera transparencia de este tema.

SEGUNDO DIA - PRIMERA SESION

- * **La Calidad en Equipo. Círculos de Calidad y Equipos de Mejora.**
 - Resaltar que la Mejora Continua es tarea de grupos mucho más que de individuos aislados.
 - Distinguir entre:
 - **Círculos de Calidad:** voluntarios, dedicados a problemas cuya causa y consecuencias se dan en propio departamento. Su existencia es permanente.
 - **Equipos de Mejora:** Designados, dedicados a problemas que afectan a varios departamentos. Su existencia acaba cuando se resuelve el problema.
 - La figura del facilitador no es imprescindible pero sí muy rentable sobre todo al principio. Puede serlo una persona con experiencia en Círculos de calidad o Equipos de Mejora.

- * **Técnicas de Solución de Problemas.**
 - Al estudiar las Etapas insistir en que la primera y la última son tan importantes como las demás; no descuidarlas aunque parezcan obvias. Del resto, en la que más fallos se producen es en Describir el Problema. Con respecto a "Frenos a la Eficacia", insistir en el primero y en los tres últimos.
 - El Ejercicio "El Problema de Puma Motor" es una aplicación abreviada de la técnica de Kepner & Tregoe, que se expone en las dos últimas transparencias del tema. El objeto es entrenar a los asistentes en una técnica de Solución de Problemas. El trabajo se realiza en grupos, a los que conviene advertir:
 - No obsesionarse con rellenar todos los apartados. Sólo los que resulten útiles.

- No se trata de resolver el problema AHORA, sino de analizarlo para averiguar posibles causas y ponerlas a prueba.

En la puesta en común en el grupo general conviene resaltar los siguientes aspectos:

- La importancia de recoger por escrito las reflexiones del grupo, con lo que se evitan los "diagnósticos favoritos" debidos a la presencia de expertos o personas con poder sobre el grupo.
- El grupo siempre es capaz de ver más matices que los individuos aislados.
- Una herramienta como esta proporciona una disciplina de análisis muy útil, aunque resulte incómoda las primeras veces que se usa. Las herramientas de este tipo pueden adaptarse a las necesidades del grupo concreto que las usa.

SEGUNDO DIA - SEGUNDA SESION

*** Las Herramientas de la Calidad.**

- Comenzar explicando brevemente cada una de las herramientas pero advertir que se va a profundizar sólo en Histogramas, Diagramas de Pareto y Diagramas Causa - Efecto por ser las herramientas más ilustrativas a la hora de medir.
- Insistir en que el gran enemigo de la Calidad es la variabilidad, especialmente cuando se debe a causas especiales, puesto que genera una gran carga de incertidumbre.

*** Los Histogramas.**

- Ejercicio "Las piezas de Puma Motor" va después de "Histogramas: Mejora de Procesos". Se realiza de forma individual y el objetivo es discutir, en el grupo general, por qué puede haber salido un histograma tan irregular como el que han obtenido, que será sensiblemente igual al de la transparencia "El Histograma de Puma Motor". Al final de la discusión se explica a los participantes que el ejercicio está basado sobre un caso real. Lo que verdaderamente ocurrió fue que, al investigar la situación, se descubrió que el jefe del empleado encargado del muestreo le había advertido: "No quiero ver piezas que se salgan de los 40 mm". Naturalmente el empleado, presionado por su jefe, registró como piezas de 40 mm. muchas de las que tenían 39,9 ó 40,1 mm. Insistir en la importancia de contar con una visión plástica de los datos, que permite descubrir anomalías que sería muy difíciles de detectar en una simple tabla de números. Comentar que una de las utilidades de un histograma reside en que puede dar orientación incluso para investigar sobre las circunstancias

en las que se han recogido los datos.

* Los diagramas de Pareto.

- Aclarar que el Diagrama de Pareto es una forma de histograma que aporta información no sólo sobre la frecuencia sino sobre las distintas causas que puede tener el problema. Insistir en la importancia de la línea de frecuencias acumuladas, que resalta el Principio Básico: 20% de las causas = 80% de los problemas.

* Los Diagramas de Causa - Efecto.

- Insistir en que no debe iniciarse la confección del diagrama hasta que el problema esté definido **POR ESCRITO** y todos los miembros del equipo estén de acuerdo sobre la redacción. El problema hay que buscarlo en el terreno de los resultados. Fuera de esta área no hay sino causas y síntomas.
- Para llegar a las causas raíces conviene plantearse hasta cinco "Por qué" por cada causa.
- El diagrama debe construirse **SIEMPRE EN EQUIPO**. Si cada uno construye su diagrama y después se intenta integrarlos todos, el resultado es catastrófico.
- No mezclar nunca el método del Diagrama de Causa - Efecto con otras metodologías (Factores Críticos de Exito u otras).
- El Ejercicio "La Transferencia" va después de "Diagrama Causa - Efecto: Defectos a Evitar". Su objetivo es que los participantes se esfuercen en describir el problema real y adviertan la facilidad de aplicar el método así como la riqueza de causas que pueden aparecer. Insistir en comenzar por ponerse de acuerdo en cómo redactar la descripción del problema. Este es el momento de resaltar que el problema hay que buscarlo en el terreno de los resultados. Comentar que una de las causas más importantes del caso es que se privó al grupo de la conciencia de contar con un líder. Este aspecto podrá

explotarse en la Tercera Sesión al hablar del Liderazgo de la Dirección.

- Las dos últimas transparencias sirven para interrelacionar las herramientas utilizadas. Es importante resaltar que el camino de la mejora consiste en tratar los problemas a resolver investigando de manera sistemática en cada área: Frecuencia - Criterios - Causas - Acciones.

SEGUNDO DIA - TERCERA SESION

- * **La optimización de las Reuniones.**
 - **Comenzar con el ejercicio "Conductas Disfuncionales...". Su objetivo es hacer vivir a los participantes la importancia de tratar al grupo de forma que los miembros comprendan las ventajas de aportar sus opiniones, pero dentro de la disciplina marcada por el Equipo. Es muy negativo herir los sentimientos de las personas pues se puede perder para siempre su colaboración.**
 - **Insistir en el respeto debido a las fases de la reunión y en la importancia del Acta, que debe ser lo más simple posible y siempre con el mismo esquema:**

- * **Asistentes.**

- * **Puntos tratados.**

- * **Conclusiones.**

- * **Quién traerá qué trabajo realizado para la próxima reunión.**

- * **Fecha y lugar de la misma.**
 - **Insistir en las dos normas básicas para las reuniones de los Equipos de Calidad:**
 - **No se admite que otras personas sustituyan a los miembros del Equipo en una reunión.**
 - **Quien no haya podido asistir a una reunión asume las decisiones del Equipo. Permitir oponerse al que estuvo ausente genera, a medio plazo, una gran ineficacia.**

- Con respecto al Brainstorming, insistir en lo imprescindible de cumplir las Normas Generales y en abordar la Selección de Ideas como una fase independiente orientada a lo factible.

* **Cómo abordar la resistencia al cambio.**

- Para la comprensión del contenido de este tema se recomienda la lectura del artículo, que se incluye en esta Guía, "Una aproximación al estudio de las relaciones Usuarios - Informáticos" (A. Moreno Romero. "Computerworld". Septiembre, 1985) donde se trata el fenómeno del Pensamiento de Grupo y de las fases del cambio y su tratamiento.
- Con respecto a "Estrategia para la aceptación del Cambio", aclarar que el criterio de aproximación es la actitud de los individuos y no sus funciones en el sistema. Naturalmente habrá líderes resistentes y líderes innovadores. La idea es que es preferible acercarse primero a los innovadores, sean líderes o no, y luego ir a la conquista de los resistentes. De lo contrario se pueden descuidar tanto buenos aliados como peligrosos saboteadores.

* **El papel de la Dirección.**

- Recordar la importancia de que exista una conciencia de liderazgo, como ocurría en el ejercicio "La Transferencia".
- Resaltar la importancia de la formación. Debe evitarse la formación "en cascada". Si los directivos son los encargados de formar a su personal se corre el riesgo de que mezclen sus propios mensajes - generalmente de presión por los resultados a corto plazo - con los que realmente hay que transmitir en cuanto a paciencia y participación por propia convicción. La experiencia demuestra sobradamente que los resultados son destructivos. La fuerza del liderazgo de la Dirección reside en predicar con el ejemplo

- Insistir sobre la importancia del reconocimiento público, no sólo de los resultados sino muy especialmente de la participación.
- El contacto entre Equipos es fundamental para aprovechar experiencias y rentabilizar el esfuerzo.
- Hacer hincapié en "La participación: Valorar y Reconocer", especialmente en la última línea.

TERCER DIA - PRIMERA SESION

* **Normalización y Certificación**

* **Las Normas Internacionales de la Calidad.**

- Las transparencias que componen esta sesión son autoexplicativas. No obstante conviene poner atención a algunas ideas básicas.

Aclarar los conceptos de Normalización y certificación. La primera consiste en creación de normas. La segunda en la obtención de un documento acreditativo de que los productos o las empresas cumplen determinados requisitos exigidos por la normativa internacional.

En el caso de los productos, al certificado se añade una marca que pueden llevar en su exterior. En el caso de las empresas se concede un certificado y una marca que puede aparecer en los documentos de la empresa pero no en sus productos. La certificación de la empresa implica que ésta cumple las normas para asegurar la calidad de sus productos o servicios pero no garantiza la calidad de los mismos.

Se suele hablar indistintamente de Empresas Certificadas y Empresas Registradas porque al certificarse pasan a formar parte de un Registro de Empresas Certificadas.

TERCER DIA - SEGUNDA SESION

*** El Modelo Europeo de Calidad.**

- Resaltar que el Modelo Europeo de Calidad aporta, sobre la normativa de Aseguramiento de la Calidad de la Serie ISO 9000 el interés por los resultados de la Organización. En "El Modelo EFQM" se ofrece un esquema en el que queda de relieve que la Evaluación valora con la misma puntuación dos áreas distintas:

A) Los agentes que contribuyen al Aseguramiento de la Calidad de la organización que opta al Premio.

B) Los resultados reales y debidamente documentados sobre Satisfacción de los clientes y personal de la Organización así como los resultados propiamente empresariales.

- La última transparencia aclara el significado del modelo y puede exponerse como colofón del contenido de todo el curso.

- Es importante insistir en que la principal utilidad de cualquier certificación reside mucho más en la reflexión que obliga a hacer a la empresa sobre su situación en cuanto a asegurar la calidad de sus procesos, productos y servicios que en el hecho mismo de obtener el Certificado o el Premio.

TERCER DÍA - TERCERA SESIÓN

*** Conclusiones finales.**

- Utilizar las transparencias o los papeles del rotafolios donde se recogieron las expectativas y revisar su cumplimiento.
- Utilizar las transparencias dedicadas a "Puntos Clave" y "Recomendaciones" para resumir los contenidos expuestos durante el curso, que los participantes anotarán en su hoja "Conclusiones Finales", de esta Sesión.

*** Plan de Acción.**

- Para el Plan de Acción se puede usar una versión abreviada del sistema Metaplan, consistente en hacer reflexionar a los asistentes sobre tres áreas:
 - Cuál es el problema que más nos afecta con respecto a la Gestión de la Calidad.
 - Por qué es tan difícil.
Qué se puede hacer.
- Las ideas se recogerán en notas autoadhesivas y todos las pegarán al mismo tiempo en el rotafolios. Por cada área se agruparán las ideas por áreas. En la última fase, "Qué se puede hacer" aparecerán las líneas de acción. Entonces resultará evidente cómo están relacionadas la frecuencia con que se presentan las áreas de problemas y a cuántas de ellas afectan las líneas de acción propuestas. Esto proporciona una buena orientación sobre la prioridad de las acciones a tomar.
- Insistir en que o que se ha hecho también constituye un entrenamiento en una herramienta útil y fácil de manejar.
- Los Planes Personales, se recogerán individualmente en la hoja "Inventario de Utilidades / Plan de Acción" de esta Sesión. Se trata

de una reflexión privada donde cada participante resume las enseñanzas útiles recibidas y cómo se encuentra dispuesto a llevarlas a la práctica. Es importante recomendar que sean lo más realistas posibles. El ejercicio sólo lo verá quien lo ha realizado. Por tanto no se trata de "quedar bien" sino de contar con un resumen de lo aprendido y un recordatorio de lo que se está en condiciones de acometer.

BIBLIOGRAFIA

- * Belasco, James A. (1992).- "Enseñar a bailar al elefante".- Plaza & Janés.
- * Crosby, Philip B. (1991).- "La Calidad no cuesta". CECSA.
- * Denton, K. (1991).- "Calidad en el servicio a los clientes".- Díaz de Santos.
- * Deming, W. E. (1989).- "Calidad, productividad y competitividad".- Díaz de Santos.
- * Gitlow, H. (1991).- "Planificando para la Calidad. La productividad y una posición competitiva".- Ventura.
- * Goldratt, E. M. y Cox, J. (1990).- "La Meta".- Taulat.
- * Horowitz, J. (1991).- "La Calidad del Servicio".- McGraw Hill.
- * Ishikawa, K. (1990).- "Qué es el Control de Calidad Total".- Norma.
- * Ishikawa, K. (1994).- "Práctica de los Círculos de Control Calidad".- Price Waterhouse.
- * Juran, J.M. (1990).- "Juran y el Liderazgo para la Calidad".- Díaz de Santos.
- * Larrea, P. (1991).- "Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia".- Díaz de Santos.
- * Pola Maseda, A. (1988).- "Aplicación de la Estadística al Control de Calidad".- Marcombo.

- * Senge, P. (1992).- "La Quinta Disciplina".- Granica.
- * Serban - Schreiber, J.J. (1987).- "La Revolución del Conocimiento".- Plaza & Janés.
- * Thompson, P. C. (1984).- "Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen".- Norma.
- * Udaondo Durán, M. (1992).- "Gestión de Calidad".- Díaz de Santos.
- * Vandermerwe, S. (1993).- "From tin soldiers to russian dolls".- Butterworth Heinemann.
- * Walker, D. (1991).- "El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad".- Díaz de Santos.



Madrid, 1996