

**PROGRAMA FSE - EOI**

**DISEÑO DE CURSO DE FORMACIÓN  
PARA LA INCORPORACIÓN DE LA  
CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES DE  
CASTILLA-LA MANCHA**

**CALIDAD**

**SINTESIS**

**ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL  
M A D R I D**

**1996**

## **INDICE DE LA SINTESIS**

<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>pág 3</b>
<b>2. PROPOSITO DE ESTE TRABAJO</b>	<b>pág 6</b>
<b>3. OBJETIVOS FRENTE AL EMPLEO</b>	<b>pág 8</b>
<b>4. DOCUMENTACION Y RECONOCIMIENTOS</b>	<b>pág 10</b>
<b>5. VISION GENERAL DEL AREA CASTILLA-LA MANCHA</b>	<b>pág 12</b>
<b>6. CALIDAD Y GESTION: ESPAÑA</b>	<b>pág 15</b>
<b>7. CALIDAD Y GESTION: CASTILLA-LA MANCHA</b>	<b>pág 18</b>
<b>8. ASEGURAMIENTO Y CERTIFICACION DE LA CALIDAD:</b>	
<b>VISION Y ACTITUD DE LAS PYMES</b>	<b>pág 24</b>
<b>8.1. <u>El Aseguramiento de la Calidad</u></b>	<b>pág 25</b>
<b>8.2. <u>La certificación</u></b>	<b>pág 28</b>
<b>9. LA VISION DIRECTIVA</b>	<b>pág 32</b>
<b>10. LA SITUACION EN LOS SECTORES</b>	<b>pág 36</b>

<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>pág 40</b>
	<b>11.1. <u>Visión General</u></b>	<b>pág 42</b>
	<b>11.2. <u>Puntos Fuertes</u></b>	<b>pág 46</b>
<b>12.</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>pág 49</b>
	<b>12.1. <u>Estrategia</u></b>	<b>pág 51</b>
	<b>12.2. <u>Areas de Acción</u></b>	<b>pág 54</b>
	<b>12.3. <u>Aproximación Prioritaria</u></b>	<b>pág 57</b>
<b>13.</b>	<b>PROGRAMA DEL CURSO</b>	<b>pág 59</b>
<b>14.</b>	<b>BILIOGRAFIA</b>	<b>pág 66</b>

## ***1.- 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.

## **2.- PROPOSITO DE ESTE TRABAJO**

## **2.- PROPOSITO DE ESTE TRABAJO**

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 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.

### ***3.- OBJETIVOS FRENTE AL EMPLEO***

### 3.- *OBJETIVOS FRENTE AL EMPLEO*

Como revela el Estudio sobre Análisis de Necesidades Formativas, uno de los factores críticos para la supervivencia de las empresas es la certificación de sus sistemas de aseguramiento de la Calidad, que se hace prácticamente imperativa en el sector industrial como consecuencia de la presión de las grandes empresas europeas y que pronto será un requisito impuesto desde instancias administrativas para intervenir en los concursos oficiales.

Por ello es importante dar un primer paso para que las empresas de Castilla - La Mancha se orienten en este sentido, máxime teniendo en cuenta que, tratándose de una región escasamente industrializada, la calidad como estrategia competitiva es un aspecto esencial para su mantenimiento en el mercado.

Y resulta imposible pensar en ningún tipo de certificación si no se comienza por crear un estado de ánimo que contemple la calidad como algo asequible a cualquier organización.

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.

#### ***4.- DOCUMENTACION Y RECONOCIMIENTOS***

#### 4.- DOCUMENTACION Y RECONOCIMIENTOS

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 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<sup>a</sup>. Silvia Menniti, D. Eduardo Lizarralde y D<sup>a</sup>. Rocío Casanueva, sin cuya colaboración no hubiera sido posible conseguir nuestro objetivo.

## **5.- *VISION GENERAL DEL AREA***

## 5.- *VISION GENERAL DEL AREA 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.

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 son el número de titulados con que cuentan y el sistema de que se valen para sacar al mercado sus productos y servicios.

Lo primero porque no se nos oculta que un nivel superior de preparación implica una mayor comprensión de los procesos y de las herramientas para optimizarlos, así como la posibilidad de crear cuadros que continúen la labor docente en el seno de la organización.

Lo segundo porque sirve como orientación para iniciar un plan de acción formativa con las empresas más deficitarias en gestión, y mejora continua.

Con respecto a este punto vemos que predomina la estructura

económica familiar, artesana y en ocasiones tradicional, lo que requiere que se lleven a cabo iniciativas en el terreno de la gestión. Y precisamente esta es la gran labor a realizar al iniciar a sus miembros en la Calidad Total: lanzarles el mensaje de que no se trata sino de una forma de incorporar a sus organizaciones un sistema asequible de gestión que mejore sus resultados y los prepare para competir dentro y fuera del entorno nacional.

**6.- CALIDAD Y GESTION: ESPAÑA**

## 6.- CALIDAD Y GESTION: 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.

Sin embargo, 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.

A esto se añade que la Administración está decidida a impulsar el aseguramiento de la calidad incluyéndolo como un poderoso criterio de selección de las propuestas para contratos 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.

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.

**7.- CALIDAD Y GESTION: CASTILLA -  
LA MANCHA**

## 7.- CALIDAD Y GESTION:CASTILLA LA MANCHA

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

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 interés 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.

Con todo, 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, deducimos que puede deberse a información deficiente 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

**8.- ASEGURAMIENTO Y CERTIFICACION DE LA  
CALIDAD: VISION Y ACTITUD DE LAS  
PYMES**

**8.1.- El Aseguramiento de la Calidad**

## **8.- ASEGURAMIENTO Y CERTIFICACION DE LA CALIDAD: VISION Y ACTITUD DE LAS PYMES**

### **8.1.- El Aseguramiento de la Calidad**

Aun siendo todavía muy moderada, 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.

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 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 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.

8.2.- La Certificación

## 8.2.- La Certificación

Como ya quedó dicho, el nivel de exigencia de los clientes con respecto a la calidad interna de las empresas es todavía 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	26,5	36,8	17,6	7,7	2,1	4,5
NO	77,8	83,8	87,2	58,3	73,5	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	5,4	.	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	17,6	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. EQI. 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 añaden 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.

## **9.- *LA VISION DIRECTIVA***

## 9.- LA VISION DIRECTIVA

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.

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 están en condiciones de especializarse.

Y esto es mucho más de temer puesto que las encuestas nos 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.

***10.- LA SITUACION EN LOS SECTORES***

## **10.- LA SITUACION EN LOS SECTORES**

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.

Los criterios con que hemos enfocado el estudio de dichos sectores son los que exponemos a continuación:

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

En resumen, no tratamos de detectar las necesidades de formación en 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 acción formativa que tratamos de diseñar.

En el capítulo 4. nos ocupamos de forma pormenorizada de las características específicas de los diferentes sectores. Como resumen, haremos mención de las constantes de mayor relevancia para el objetivo que nos ocupa.

- 1.- Es evidente el interés por la calidad y la mejora continua en todos los sectores, como demuestra el hecho de que ambas se incluyen sistemáticamente a la cabeza de las prioridades en necesidades de formación, especialmente para el Area de Producción.
- 2.- Prevalece, de forma igualmente sistemática, una importante confusión conceptual. En efecto, para las áreas de Administración y Dirección las prioridades están en los temas de Gestión y Organización. Parecen no darse cuenta de que Calidad, Gestión y Organización son aspectos complementarios de una misma exigencia para la supervivencia de la empresa.
- 3.- Sólo los sectores más dependientes del comercio exterior son sensibles a la importancia de obtener la certificación bajo normas internacionales aunque en general se reconoce que es inevitable abrirse a los mercados internacionales y que la calidad resulta una herramienta imprescindible para cometer en dicho entorno.
- 4.- La disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la formación es, en general, muy moderada y va de media jornada a dos medias jornadas por semana,

siempre fuera del horario de trabajo.

Parece, por tanto, evidente que las principales actitudes que habría que trabajar a la hora de introducir una acción formativa serían:

- a.- La calidad es una herramienta de competitividad y supervivencia en el futuro inmediato.
- b.- Calidad, Gestión y Organización son aspectos inseparables en la vida de la empresa.
- c.- La certificación del aseguramiento de la calidad será una condición prácticamente imprescindible a corto/medio plazo.
- d.- La formación es una inversión de la empresa en sus recursos humanos. El tiempo empleado en ella es, por lo menos tan rentable como el dedicado al trabajo.

## ***11.- CONCLUSIONES***

## ***11.- 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.

***11.1.- Visión General***

### ***11.1.- 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.

Las visiones optimistas y pesimistas de empresarios y empleados se entremezclan por razones muy diversas que van desde una idea del declive del sector correspondiente 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.

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.
- Subrayar la importancia de una formación básica, en primer lugar para los Directivos que serán quienes tendrán la responsabilidad de dar soporte a todo el proceso de incorporación de la calidad en la empresa.
- Desmitificar los conceptos al uso, haciendo ver que Producción Gestión y Calidad no son sino las tres caras de una realidad: la vida cotidiana de la empresa.

Naturalmente, el talante de la enseñanza tiene que ir orientado a presentar la calidad como un objetivo normal y asequible, más que como una meta

que sólo alcanzan los privilegiados.

Por lo tanto, los conceptos y habilidades a entrenar deben tender a tranquilizar y reforzar las actitudes de los participantes en el proceso de aprendizaje en lugar de abrumarlos con un exceso de herramientas.

Esto es lo que hemos pretendido al diseñar y desarrollar el curso fruto del presente estudio.

**11.2.- Puntos Fuertes**

## **11.2.- Puntos Fuertes**

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.

Naturalmente, 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.

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 este sentido, el resultado de nuestros contactos con las PYMES de la muestra presenta un avance nada desdeñable por cuanto la mayoría de ellas se mostró dispuesta a enviar a su personal a acciones formativas 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.

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.

**12.- PLAN DE ACCION**

## **12.- PLAN DE ACCION**

En este trabajo hemos considerado la situación de las PYMES de la Comunidad de castilla La Mancha tanto en lo que se refiere a su estructura como a sus necesidades y prioridades formativas. También hemos tenido en cuenta los puntos positivos que se ofrecen para una aproximación en el área de la formación en calidad total y mejora continua.

Finalmente, 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:

**12.1.- Estrategia**

### **12.1.- Estrategia**

- 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.

**12.2.- Areas de Acción**

## **12.2.- 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.

***12.3.- Aproximación Prioritaria***

### **12.3.- Aproximación Prioritaria**

- 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.

**13.- PROGRAMA DEL CURSO**

**PROGRAMA FSE - EOI**

**CURSO**

**"LA GESTION DE LA CALIDAD  
ORIENTADA AL CLIENTE.  
HERRAMIENTAS Y NORMATIVA  
INTERNACIONAL"**

**ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL  
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.

***14.- BIBLIOGRAFIA***

#### 14.- 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".- 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.

