

# **CAMBIOS EN LA GESTION DE LA PYME ORIGINADOS POR LA IMPLANTACION DE SISTEMAS DE CALIDAD: ESTUDIO EMPIRICO.**

Diego Manuel García Gutiérrez, [diego.garcia@uca.es](mailto:diego.garcia@uca.es), Universidad de Cádiz

## **ABSTRACT**

Dada la importancia que la gestión de la calidad esta tomando en la actualidad como consecuencia del aumento de la competitividad de los mercados nacionales e internacionales y el enfoque que se le ha dado al estudio de este aspecto de la actividad empresarial, orientado a las necesidades y características estructurales de la gran empresa, creemos necesario abordar su análisis desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa. Definiremos un modelo de gestión de la calidad adaptado a las necesidades y peculiaridades de este colectivo, sus parámetros harán referencia tanto a los aspectos externos de la gestión, como son los clientes y proveedores, como a sus aspectos internos, es decir, diseño de la estructura organizativa, procesos técnicos, recursos humanos y control. (Palabras clave : calidad/gestión de la calidad/aseguramiento/pequeñas y medianas empresas).

## **RESUMEN INGLES:**

Given the increase in competitiveness of local and international markets, and the increased importance of total quality management, emphasis is placed more and more organizational research on structural dimensions and characteristics of large organizations. We believe that it is also necessary to apply organizational analysis from the perspective of the small and medium size companies as well. Thus, we will define a model of quality management adapted to the necessities and peculiarities of the latter. Will identify their parameters, will make reference to the external aspects of the administration, such as clients and suppliers. In respect to internal parameters, the design of the organizational structure, technical processes, human resources and control is discussed. (Keywords: quality/quality management/assurance/small and medium-size business).

## **1. LA CALIDAD COMO PARAMETRO DE DISEÑO ORGANIZATIVO.**

Actualmente no se puede negar que la calidad se está imponiendo como aspecto clave para el logro de estabilidad en los mercados y desarrollo de ventajas competitivas. Para ésta es el cliente el factor más importante cualquiera que sea el tipo de organización y sugiere que la empresa necesita satisfacer sus necesidades para permanecer competitiva, o lo que es lo mismo que la clave de la supervivencia en los mercados altamente competitivos de hoy día es conocer las necesidades actuales de sus clientes y satisfacerlas al más bajo coste posible. Objetivo que sólo puede ser alcanzado a través del esfuerzo conjunto de toda la organización por el bien común de ésta. Ahora la empresa sabe que tiene que explotar completamente sus recursos claves, es decir, su personal.

La calidad precisa de un completo cambio en la cultura organizativa y en las técnicas de dirección de la época de Taylor, cuando la dirección daba órdenes y los empleados simplemente obedecían. Taylor refinó la actual forma de jerarquía de arriba hacia abajo, caracterizada por una estructura ultra conservadora, basada en la orden absoluta e incuestionable que nace en los niveles altos de la estructura organizativa y se transmite a los niveles operativos. Ahora necesitamos unos métodos y un estilo de dirección basado en una dirección eficaz. Esta necesidad surge fundamentalmente por la intensa competencia mundial por las ventas, los beneficios, los empleos y los fondos que el sector privado necesita para poder adquirir bienes y servicios. El objetivo es llegar a ser incluso más competitivos en el futuro.

El primer paso instintivo en la pequeña y mediana empresa para asegurar una buena calidad a los clientes es multiplicar los controles, al mismo tiempo, sobre los productos y sobre los hombres. Por un lado, control de calidad de un producto, de todos sus estados de evolución; por otro, control "disciplinario" por la jerarquía y distribución tayloriana del trabajo. Sin embargo, la evolución al mismo tiempo tecnológica y sociocultural de estos últimos años, ha llevado a los jefes de empresa, a los especialistas de la calidad y a los responsables del personal, a interrogarse y a evolucionar en lo que concierne al control técnico de los productos, cada vez más costoso y menos eficaz debido a (Doucet, 1992):

- La complejidad de los productos les hace cada vez menos controlables, y aumenta el coste de los medios de control.
- El control inmoviliza personas muy competentes, que la empresa necesita para otros asuntos.
- El control no evita los defectos: entraña rechazos, reprocesos y retrasos.
- Es, además, mal soportado por las personas. Un control excesivo desmotiva e incrementa, paradójicamente, los fallos.

La consecuencia de esto es que la prevención, es decir, justamente el **aseguramiento de la calidad**, se hace cada vez más obligatorio y rentable (Doucet, 1992) para la pequeña y mediana empresa, puesto que permite obtener mejoras considerables de la organización del trabajo: trabajo en cadena, reducción de los stocks, supresión de los controles... De igual modo la distinción tayloriana del trabajo y la concepción "disciplinar" de la jerarquía se hacen cada vez menos adaptados a una población trabajadora que ha evolucionado fuertemente (Ghobadian, Gallear, 1995). El aumento de nivel intelectual de los operarios y de los directivos, y la información omnipotente de los medios de difusión (televisión, prensa y radio) hacen a cada empleado mucho más exigente que antes y cada vez más reticente ante los controles jerárquicos. Limitarse a ellos (a la distinción tayloriana del trabajo y a la concepción "disciplinar" de la jerarquía) conducirá a un mal clima de trabajo y a una protesta crónica, que se oponen a la calidad del trabajo y a la rentabilidad de la empresa.

La gestión óptima de la pequeña y mediana empresa reposa hoy, por el contrario, sobre la motivación de las personas y su adhesión profunda a los objetivos y a la vida de la empresa, "explotando" al máximo su capacidad de

reflexión, de propuesta y de dinamismo (Idstein, 1993). Por ello, es necesario que el Aseguramiento de la Calidad se inscriba en la misma lógica que la Calidad Total, la responsabilización y la motivación del personal. Lo que ahora se preconiza es un concepto global e integrador. Puesto que todas y cada una de las actividades de una fabricación están directa o indirectamente relacionadas con la calidad del producto final, la calidad deja de estar circunscrita a un determinado departamento y pasa a ser algo en lo que todo y todos, procedimientos, equipos, dirigentes y operaciones, están implicados.

La principal fuente de ventajas competitivas duraderas e intransferibles para la pequeña y mediana empresa vendrá de dotarse de un sistema de gestión de la calidad que, preferentemente tomando como punto de partida la documentación de todos sus procesos -operativos y de gestión- (Aseguramiento de la Calidad) consiga implantar una cultura de aprendizaje y mejora continua como mejor garantía de adaptación a los futuros cambios del entorno (Calidad Total). Debemos tener presente que los procesos que ofrecen mayor potencial de mejora son aquellos que no influyen directamente en la calidad del producto sino que se relacionan con la gestión de la empresa. Obtener sensibles mejoras de productividad por esta vía a corto y medio plazo está al alcance de todas las pequeñas y medianas empresas que vayan más lejos de la simple elaboración de la documentación del sistema, que no debe ser un fin en sí misma, y adopten un eficaz sistema para gestionar la calidad empresarial. Es un hecho, y especialmente en el mundo de los servicios, que las necesidades de los clientes sobrepasan las normas ISO 9000 (Kramer, 1996).

Esta idea de gestión lleva implícito el concepto de mejora contribuyendo a reducir los costos totales y aportando, también, una sólida ventaja competitiva. En este sentido debemos tener presente que, la ventaja competitiva viene siempre de alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente, lo cual puede exigir en algunos casos acciones específicas que al no ser repetitivas no estarán recogidas en los procedimientos que formen parte del manual de aseguramiento de la calidad. En un entorno en cambio constante como el actual, las necesidades y sobre todo las expectativas de los clientes están en continua evolución, de la capacidad de la empresa para adaptarse dependerán en buena medida sus resultados y quizás su supervivencia. Por este motivo la mejora de la calidad siendo siempre posible, es hoy más necesaria que nunca tanto si se pretenden mantener las posiciones conseguidas como, obviamente, para seguir progresando. De acuerdo con el viejo tópico, se diría que "no avanzar equivale a retroceder" (Cole, Backdayan, White, 1993).

La eficaz Gestión de la Calidad debe orientar a toda la empresa hacia el exterior y dotarla de los mecanismos para detectar cuál es la ventaja competitiva adecuada en cada momento; en este sentido se huye de la adopción de ventajas competitivas permanentes, ya que éstas cambian al mismo ritmo que lo hace el entorno. Se puede decir, por tanto, que el **Aseguramiento de la Calidad** proporciona una garantía de la calidad del producto, es decir, conformidad, siendo una actividad básicamente "técnica"; mientras que la **Calidad Total** contribuye **además** a garantizar la competitividad de la empresa incidiendo en el cambio de comportamiento del personal frente a la mejora. En este sentido se manifiestan Jesús Larrañaga, presidente de AENOR, y José Luis Sánchez, director de certificación de dicha asociación, quienes insisten en que la calidad es en realidad un proceso que no se detiene en la formalización de un "sistema de calidad". La extensión al conjunto de todas las operaciones de la empresa lleva

consigo la instauración de conceptos sucesivos como el "Aseguramiento de la Calidad" y la "Calidad Total", objetivo final de este proceso (Larrañaga, 1993).

Esta integración es mucho mas fácil de alcanzar en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes debido a la existencia de (Goh, Ridgway, 1994):

- Efectivos y abiertos canales de comunicación.
- Facilidad para introducir cambios culturales, ya que existe una escasa resistencia.
- Alta colaboración en el trabajo entre los empleados.
- Eficiencia de la empresa para transmitir información.
- Conocimiento por parte de los empleados de que son ellos los responsables de la calidad de su trabajo.
- Una integración funcional fácil de conseguir.

## **2. DESARROLLO DEL TRABAJO EMPIRICO.**

### **2.1. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA.**

La encuesta sirve para desarrollar la base de un marco de actuaciones que permita implantar la Calidad Total en las pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales no tienen las mismas capacidades de dirección, incentivos y recursos que sus grandes competidores.

### **2.2. COMPONENTES DE LA ENCUESTA.**

Los conceptos de Calidad Total que destacamos y en base a los cuales vamos a diseñar nuestro trabajo empírico están extraídos de los trabajos de Deming, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa y se pueden resumir en los siguientes puntos:

- **El compromiso de la dirección.** El compromiso de la dirección es esencial para que una empresa implante exitosamente la Calidad Total, con él será posible el establecimiento de una política de calidad. Esta afirmará la política corporativa de la empresa, sus objetivos, su misión y una visión de la calidad de sus productos y del compromiso con sus clientes, además permitirá definir algunas medidas que faciliten la implantación. Los contenidos de las políticas deben ser conocidos por todos los empleados y ser debidamente difundidos y entendidos por todos los niveles de la organización.

- **Enfasis por satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo.** Esta actitud se pone de manifiesto en acciones de diverso tipo como son: realizar pruebas y encuestas al cliente, trabajar convenientemente con los clientes claves, analizar al competidor, estudiar las felicitaciones y las quejas de los diversos clientes, y

realizar pruebas de estudio de mercado.

- **Reducir los costes de valoración, prevención y fracaso.** Los costes incurridos no aseguran que los productos y servicios cumplen los estándares que hacen referencia a las necesidades de los clientes. Los enormes y no productivos costes asociados con la baja calidad son evitados a través de la implantación de la Calidad Total. La valoración de las actividades es una práctica muy común en las empresas con altos costes de no calidad. Es necesaria porque el sistema produce demasiados errores. Esta actividad de control y valoración tiene que ser eliminada si la empresa desea incrementar su productividad y los niveles de beneficios. Estos costes innecesarios pueden ser eliminados identificando las causas de la no calidad a través de la implantación de actividades de prevención, aspecto muy importante para la Calidad Total.

- **Utilización de métodos de control estadístico y cuantitativos. Implantando la solución a los problemas mediante Círculos de Calidad.** Cualquier empresa puede desarrollar su propio Sistema de Calidad para asegurar que sus principios, procedimientos y procesos son apropiados y adecuados a las necesidades de sus operaciones. Los procedimientos escritos y documentados son preferibles a los no escritos debido a la movilidad de los trabajadores y para asegurar que estos procedimientos y prácticas se mejoren y actualicen. El sistema de calidad ISO 9000 dispone cómo establecer, documentar y mantener un sistema de calidad eficaz. Define la calidad como cumplimiento de unos estándares. El objetivo de estos estándares es asegurar que los clientes reciben los productos o servicios que quieren, con las características que desean, siempre. Los estándares definen un marco lógico, que, correctamente aplicado, proporcionará la satisfacción al cliente. Las empresas que hayan implantado un sistema de acuerdo con los principios de la norma ISO 9000 no deben confundirse y pensar que han implantado la Calidad Total. Es un complemento importante a la hora de implantar la Calidad Total. Aunque no cumple el objetivo de la Calidad Total de satisfacer al cliente, es un paso importante que puede ser continuado y ampliado hacia está. En cualquier caso, las pequeñas y medianas empresas deben salvar muchos obstáculos para implantar su sistema de aseguramiento de la calidad debido fundamentalmente a la burocracia y a los costes asociados al proceso de certificación.

- **Búsqueda continua de la mejora de los procesos y productos, con el desarrollo nuevos procesos y productos (incrementando el crecimiento y la rentabilidad).** Estar en el grupo de empresas líderes del mercado requiere la realización de un esfuerzo hacia la calidad Total, es decir, una continua búsqueda por la excelencia y satisfacción del cliente. Ello permitirá lograr una mejora de la rentabilidad y un crecimiento continuado. Esta búsqueda de la excelencia implica una constante revisión y mejora de todas las actividades de dirección y planificación, y de los procesos en la empresa. Una técnica que puede ser utilizada es el benchmarking con otras empresas, ello nos va a proporcionar puntos de referencia para realizar comparaciones. Cualquier aspecto de la actividad empresarial puede ser analizado mediante esta técnica, incluidos la satisfacción del cliente, resultados financieros, acciones del mercado, distribución, diseño y práctica de dirección. La innovación es una característica esencial adicional que debe reunir una empresa líder en un entorno y un mercado competitivo. La innovación no se limita a los nuevos productos y procesos sino que por el contrario puede aplicarse a todos los aspectos de las operaciones y dirección de la empresa. La atención se debe centrar en los nuevos mercados, nuevos productos y procesos y nuevas formas de hacer las cosas,

intentando siempre lograr mejoras, crecimiento y rentabilidad.

### **2.3. DESARROLLO DE LA ENCUESTA.**

Para elaborar la encuesta hemos considerado que el funcionamiento de la empresa queda avalado por la forma en que éstas abordan en su gestión diaria cada uno de los pilares de la Calidad Total antes mencionados. Cada uno de estos cinco pilares están valorados en una escala de uno a cinco. Se da el valor más alto de cinco cuando la empresa ha alcanzado el nivel definido por la Calidad Total en alguno de ellos, la puntuación media de tres se le da a la empresa que haya asociado los sistemas de calidad con un foco de necesidades de los clientes y se le da la puntuación mínima si no ha desarrollado ningún esfuerzo en ese aspecto en materia de calidad.

La encuesta desarrolla una entrevista estructurada basada en un cuestionario. Sus preguntas tienen como objetivo determinar si la empresa tenía una política de calidad bien comunicada, los programas de calidad o procesos empleados, el desarrollo alcanzado por el sistema de aseguramiento..... Además la encuesta ayudaba a determinar si la implantación de la Calidad Total era una parte de futuras mejoras y cuánto le costaba a la empresa anualmente no mantener un programa de calidad.

### **2.4. METODOLOGIA DE LA ENCUESTA.**

A cada una de las empresas que formaban parte de la muestra se les envió una carta invitándoles a participar y describiéndole el propósito de la encuesta. La carta explicaba que ésta consistía en una entrevista estructurada con el máximo responsable y el Director de Calidad, caso de que existiese. Esta era seguida por llamada telefónica al máximo responsable de la empresa. Cincuenta y cinco empresas aceptaron participar en la encuesta. Esto constituía el 72% de las setenta y cinco empresas invitadas e indicaba el alto nivel de interés mostrado por las pequeñas y medianas empresas por la Calidad Total. En base a los resultados de la encuesta, las empresas fueron divididas en las siguientes categorías para facilitar el análisis :

- Sin intenciones de implantar sistemas de aseguramiento de la calidad a corto plazo.
- Están implantando sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Con sistemas de aseguramiento de la calidad implantados.
- Están implantando la Calidad Total.
- Con la Calidad Total implantada.

La Tabla 1 nos muestra que el 96,3% de las empresas están implantando sistemas de aseguramiento de la calidad, tienen implantado sistemas de aseguramiento de la calidad, están implantando la Calidad Total o ya han implantado la Calidad Total. Estos son unos porcentajes muy altos e indican que en casi todas las empresas analizadas ya había conciencia de la importancia de la mejora de la calidad.

De las cincuenta y cuatro empresas el 35,2% están implantando sistemas de aseguramiento de la calidad, éstas deberán ser certificadas en los próximos dos años.

Sólo el 24% de las empresas están implantando la Calidad Total. Las dos únicas empresas que tenían implantada la Calidad Total lo venían haciendo desde cinco y seis años. Este es un porcentaje muy bajo que puede ser mejorado si las empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad implantado deciden implantar la Calidad Total. El número de las empresas encuestadas por categorías se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Categorías de empresas definidas y su representatividad en la muestra.

CATEGORÍAS DE EMPRESAS DEFINIDAS	NUMERO DE EMPRESAS	PORCENT. DE LA MUESTRA
1. Sin intenciones de implantar el aseguramiento.	2	3,7
2. Implantando el aseguramiento de la calidad.	19	35,2
3. Con aseguramiento de la calidad implantado.	18	33,4
4. Implantado la Calidad Total.	13	24
5. Con la Calidad Total implantada.	2	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la mayoría de las empresas entrevistadas no tienen, ni a corto ni a medio plazo, la intención de implantar la Calidad Total. Durante la entrevista las preguntas que concernían a sus planes futuros para implantarla provocaban una mirada de asombro en los entrevistados. La mayoría de las empresas consideran que la Calidad Total simplemente no es aplicable a sus operaciones. Su principal recelo era que ésta sólo era aplicable a grandes empresas y multinacionales.

Para las diecinueve empresas que tienen implantado un sistema de aseguramiento de calidad éste se ha convertido en un punto y final en el proceso de conducción de la empresa hacia la calidad y están ahora "durmiendo en los laureles". No se percatan de que, aunque el aseguramiento mejora realmente la calidad de los productos, no es suficiente para lograr mantenerla competitiva y exitosa en los mercados locales, nacionales e internacionales, que cada día se convierten en más competitivos.

Las empresas entrevistadas tenían aprehensión a verse envueltas nuevamente en un número incontable de campañas, de charlas y reuniones con los empleados después de haber soportado los altos costes que les ha supuesto la implantación del sistema de aseguramiento. En la mayoría de las empresas se encontró una fuerte resistencia,

especialmente por parte de los empleados, al incremento de la cantidad de los papeles y documentación a utilizar en el desarrollo del trabajo asociados con el mantenimiento del sistema de aseguramiento.



De las diecinueve empresas que tenían implantado el sistema de aseguramiento de la calidad, diez lo estaban utilizando desde hacia 1 o 2 años y no tenían intención de implantar la Calidad Total y seis lo tenían implantado desde hacia al menos tres años pero también eran reacias a iniciar el camino hacia la Calidad Total. Si analizamos el pensamiento de los responsables de estas últimas seis empresas podremos encontrar algunas razones que justifican tal resistencia:

- Tres empresas tenían implantado el sistema de aseguramiento desde hacia cinco años pero consideraban que la Calidad Total no era apropiada para su empresa. Durante este período las empresas estaban haciendo las cosas bien y los procesos de calidad eran excelentes. Los responsables consideraban que la Calidad Total se ajusta a las necesidades y características de las grandes empresas y no era aplicable a las empresas de menor tamaño como las suyas. El número de empleados de estas empresas era de 36, 42 y 54 personas.
- Dos empresas tenían implantado sistemas de aseguramiento desde hacia siete años pero sus máximos responsables consideraban que no estaban preparados para implantar la Calidad Total. El sentimiento general era que la empresa necesitaba recorrer un largo camino para adquirir la filosofía de la Calidad Total.
- Una empresa tenía implantado el sistema de aseguramiento de la calidad desde hacia cinco años y consideraban que la Calidad Total era una especie de engaño. Pensaban que la empresa estaba funcionando bien hasta la fecha y que por tanto no era necesario cambiar.

Es preciso destacar que las seis empresas tienen buenos resultados y ponen mucho énfasis en la satisfacción de sus clientes. Basándonos en sus resultados en la encuesta, su buen funcionamiento se debe atribuir al empleo de los principios de la Calidad Total. Así, aunque desconociéndolo, estaban en el camino hacia la Calidad Total. Lo que ellos determinaban como un mero engaño o aplicable a las grandes empresas era, realmente, la base de su continuo éxito. Por lo tanto es crucial que la estructura de la Calidad Total se extienda para servir a una doble función de educar a la empresa en todo lo que concierne a la Calidad Total (documentar sobre el producto es de sentido común) y de facilitar que la Calidad Total sea fácilmente implantada por todas las pequeñas y medianas empresas del sector industrial.

La razón más común expuesta por los responsables para justificar la no implantación de la Calidad Total era el clima económico. Muchas de las empresas tenían un futuro incierto y temían aventurarse dentro de otro programa de calidad. El sistema de aseguramiento era lo que sus clientes demandaban y eso era precisamente lo que consiguieron, sin embargo ninguno demandaba la Calidad Total aún, por ello quedaba pendiente para otro momento. La mayoría de los directivos pensaban que el coste de poner en marcha el aseguramiento de la calidad era una inversión suficiente. Por lo tanto es importante hacer ver a estas empresas que la Calidad Total no es un programa de calidad de alto coste sino una nueva cultura de empresa, ello requiere desarrollar un marco de Calidad Total beneficioso para las pequeñas y medianas empresas.

### 3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

La puntuación media obtenida por cada una de las cinco categorías de PYME que hemos definido respecto a los aspectos que consideramos esenciales para la Calidad Total aparecen recogidos en la Tabla 2.

Tabla 2. Puntuaciones obtenidas por aspecto analizado y categoría definida.

Aspectos del TQM analizados.	Sin intención	Implantando aseguramiento	Aseguramiento o implantado	Implantando TQM	TQM implantado	MEDIA ASPECTO
<b>1. Compr. con la calidad</b>	3,63	4,13	4,63	4,53	4,85	4,42
<b>2. Enfoque al cliente</b>	3,72	4,02	3,92	4,09	4,38	3,97
<b>3. Costes “no calidad”.</b>	3,54	2,85	3,79	3,72	5,00	3,47
<b>4. Sistemas de calidad</b>	2,74	3,41	4,41	4,50	5,00	4,04
<b>5. Beneficio y rentabil.</b>	2,97	3,39	4,12	4,29	4,79	3,75
<b>MEDIA CATEGORIA</b>	3,32	3,56	4,18	4,24	4,82	

Fuente: Elaboración propia.

La valoración media obtenida en el conjunto de aspectos de la Calidad Total analizados varía desde el 3.32 para la "Empresas sin intenciones de implantar sistemas de aseguramiento de la calidad" hasta el 4.82 para las "Empresas con Calidad Total implantada". Si tomamos como 3 la valoración media general, todas las empresas están por encima de la media.

Daremos a continuación las razones claves de por qué estos porcentajes de cada pilar básico de la Calidad Total se alejan del porcentaje ideal de 5, que obtendría una empresa con la Calidad Total totalmente implantada:

- **Compromiso con la calidad:**

En el 50% de las empresas que tenían 50 o menos empleados el nivel de compromiso de la alta dirección era grande ya que la mayoría de los directivos estaban involucrados en las operaciones del día a día de la empresa. En estas pequeñas empresas el máximo responsable solía trabajar junto con sus hombres y todos los problemas le eran comunicados a él directamente. Esta comunicación tan directa de los problemas es un aspecto que recoge la cultura que pretende implantar la Calidad Total. Con la eliminación de la organización jerárquica se consigue que los directivos trabajen junto con los niveles operativos. Desafortunadamente, aunque muchas de las empresas realizan políticas de calidad, esas políticas no son comunicadas activamente a todos los empleados, lo que impide que éstos asimilen su importancia. Este error de comunicación hace que fracase el objetivo de priorizar esta política de calidad.

- **Sistemas de calidad:**

Veinticinco de las empresas (el 46% de la muestra) tenían como máximo al 20% de sus empleados formados en calidad o participando en otras políticas de calidad relevantes para las operaciones de la empresa. La dirección en estas empresas siente que su fuerza de trabajo está suficientemente capacitada para ejecutar sus trabajos, y desde que realizan bien sus trabajos no se sienten presionados para introducir ningún programa de adiestramiento.

- **Enfoque hacia el cliente:**

Sólo dos empresas realizan encuestas de clientes para determinar sus expectativas acerca de la empresa y sus futuras necesidades. Las encuestas tampoco permitían conocer el grado de satisfacción alcanzado en los clientes con los productos de la empresa. Las empresas confían principalmente en recibir la retroalimentación tanto positiva como negativa a través de las felicitaciones o quejas de los clientes recogidas por el equipo de ventas. El equipo de ventas cumple la función de ser el medio de comunicación y de contacto con los clientes.

Todas las empresas reconocen la importancia de los clientes y realizan esfuerzos por establecer buenas relaciones con éstos. El tiempo de respuesta a las quejas formuladas por los clientes es generalmente muy bueno. Es importante destacar que para las 51 empresas que no realizan las encuestas a sus clientes todos sus esfuerzos son reactivos y no preventivos. Este hecho de no realizar encuestas para conocer los niveles de satisfacción y las necesidades futuras de los clientes existentes y potenciales va en detrimento de la empresa, especialmente a largo plazo, de hecho una empresa sólo puede crecer si incrementa su número de clientes.

Sólo el 40% de las empresas proporcionan entrenamiento formalizado a los empleados que están en contacto con los clientes. Los responsables consideran que la experiencia que obtiene el personal de ventas a través de su trabajo es suficiente. La mayoría piensa que los conocimientos adquiridos con la ejecución del trabajo tiene más peso que cualquier seminario de adiestramiento. Desafortunadamente, esto no es cierto ya que la formación que adquieren como resultado del aprendizaje diario en el trabajo bien podrían hacer perder clientes a la empresa. Esta pérdida podría parecer mínima pero es vital recordar que "hacen falta meses para encontrar un cliente y segundos para perderlo".

La mayoría de las empresas o sólo se limitan a realizar comparaciones únicamente con sus competidores o sólo se preocupan de averiguar que es lo que ocurre en el interior de su propia empresa. Estas tienden a ser muy cerradas controlando su interior y a lo sumo se contentan con producir mejor que las competidoras colindantes. No tienen en cuenta la importancia de tener un punto de referencia y las ventajas que éste tiene para sus organizaciones.

- **Incrementar el beneficio y la rentabilidad.**

Sólo catorce empresas tenían programas de mejora continua en marcha. Tienen cursos activados y realizan

continuamente esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos. Siete no tenían planes de mejora en ningún aspecto sobre la calidad de sus productos.

Sólo un 10% de las empresas están buscando activamente oportunidades de mejora. Varias mantienen la misma forma de operar en sus plantas que han tenido durante décadas, como les ha ido bien no han visto la necesidad de introducir cambios que pudieran mejorar los procesos. Muchas de esas empresas son negocios familiares que han tenido un funcionamiento exitoso con sus métodos y procedimientos desde el comienzo del mismo.

De las 54 empresas el 57% realizan revisiones de calidad tanto internas como externas regularmente. Sin embargo, cinco empresas (el 10%) confirmaban que no tenían intención de realizar ningún tipo de cambio o revisión en sus prácticas de calidad.

- **Costes de la no calidad.**

Sólo 9 empresas (el 17%) aseguran que los costes detallados se mantienen en registros de calidad y que esos costes son comunicados a la fuerza de trabajo. Once empresas (el 20%) no mantienen ningún tipo de registro de los costes de calidad.

El 50% de las empresas entrevistadas tienen menos de 50 empleados. Gracias a este número reducido de trabajadores y al hecho de que el máximo responsable esté trabajando, prácticamente codo a codo con sus empleados del último nivel en los asuntos cotidianos, los niveles de desperdicio y reproceso y las pérdidas debidas a la pobre calidad son fácilmente comunicadas a la fuerza de trabajo. Por tanto, aunque la mayoría de las empresas no mantienen registros de costes de calidad detallados, la fuerza de trabajo si está suficientemente informada y motivada para hacer que el coste que la pobre calidad tiene sobre la empresa no aumente en exceso.

#### **4. CONCLUSIONES.**

Las principales conclusiones extraídas de los resultados de las encuestas son las siguientes:

- La mayoría de las empresas veían al sistema de aseguramiento como el punto final de sus políticas de calidad.
- Los máximos responsables en la mayoría de las empresas consideraban que la Calidad Total era inapropiada y sólo era aplicable a las grandes empresas.
- La encuesta mostraba la necesidad de aplicar tecnologías creativas e innovadoras para sus operaciones.
- Las empresas no estaban concienciadas de la necesidad de mantener exactos y detallados registros de calidad. No sabían exactamente qué factores eran necesarios para calcular el coste de calidad y que el coste

completo de los registros de calidad comprenden una prevención, una valoración interna y los costes de errores internos y externos.

- Las empresas que tenían implantado el sistema de aseguramiento de la calidad se mostraban reacias a implantar otros programas de calidad. El clima económico actual hace que algunas empresas no se planteen la implantación de la Calidad Total por las dificultades financieras que sufren.

- La necesidad de establecer un sistema formal para determinar el grado de satisfacción de los clientes con los productos de la empresa y con sus necesidades futuras ha resultado indiferente para casi todas las empresas.

La encuesta demostró la necesidad de desarrollar una estructura de Calidad Total específica para las pequeñas y medianas empresas, ya que por el momento de las unidades productivas que componen nuestra muestra sólo el 24% están en vías de implantarla y sólo dos la tienen implantada. Una estructura que pueda adaptarse a sus necesidades y que permita una correcta implantación de la Calidad Total. Este marco debe hacer referencia fundamentalmente a los siguientes puntos:

- Reducción de los costes de calidad.

- Mejorar el crecimiento y rentabilidad a través de la innovación.

## **5. ACCIONES A DESARROLLAR.**

La consecución de estos objetivos requiere realizar un esfuerzo conjunto en las diversas áreas de la gestión empresarial tanto a nivel interno como en lo que a relaciones con el entorno se refiere, a nuestro juicio este esfuerzo en la pequeña y mediana empresa, dadas su específicas características, deberá centrarse en dos sentidos:

### **A nivel externo:**

**A. Proveedores.** La importancia de los sistemas de aprovisionamiento es fundamentalmente logística. Es muy frecuente que las empresas, sobre todo las que tienen líneas de producción poco diversificadas, tiendan a realizar sus abastecimientos, de toda índole, a través de proveedores que por razones de lealtad, comodidad, etc, les ha venido suministrando tradicionalmente, considerándose adecuados más por los conceptos expresados que por los que deberían tenerse en cuenta: calidad, plazos, garantías, fiabilidad, etc. En el caso de seguridad de aprovisionamiento, la dependencia de uno o muy pocos proveedores, ya sean nacionales como extranjeros, encierra el peligro de que por causas inesperadas para el proveedor, económicas, políticas o de otra índole, les imposibilite atender los pedidos, con lo que en casos extremos puede llegarse al colapso de la fabricación. Por lo tanto, es importante conocer, por un lado, el origen de los proveedores que suministran los materiales que normalmente se utilizan en las empresas, materias primas, equipos o servicios, de tal forma que sea posible diversificar la oferta y garantizar el aprovisionamiento y, por

otro, lado, es muy conveniente evitar dependencias de un sólo proveedor, no sólo por el peligro antes mencionado, sino porque inhibe de la participación y limita las posibilidades de negociar los precios. Un buen comienzo para garantizarse la calidad de los suministros es contar con proveedores con la suficiente capacidad y organización como para responder a las especificaciones de compra. La empresa debe seleccionar a sus proveedores en función de su aptitud para cumplir los requisitos exigidos. Así mismo, debe de disponer de una lista de proveedores cualificados a los que transmitirá sus consultas y las compras posteriores.

**B. Clientes.** La dependencia del mercado local o provincial puede suponer altos riesgos si se produce la llegada de empresas competidoras y no se posee ventajas competitivas suficientemente importantes como para mantener la cuota de mercado. Una de estas ventajas competitivas la encontramos en la calidad de los productos ofrecidos. La mejora de la calidad sólo será posible si la empresa establece unos canales de comunicación con los usuarios que sean fiables y permanentes, ello permitirá conocer cuales son las posibles deficiencias del producto y corregirlas en posteriores diseños del mismo. A este respecto debemos señalar que las PYME tienen alguna ventaja con respecto a las grandes empresas ya que están más orientadas a la gente que al sistema. Responden mejor a las necesidades del mercado, más adaptables a los cambios y más innovadores en su habilidad para conocer las demandas de los clientes. En la PYME los empleados tienden a identificarse más con los productos y clientes de las empresas y son más cuidadosos y cautos con las necesidades de éstos, lo que aumenta el sentimiento de responsabilidad.

**C. Colaboración con otras empresas.** La vía del acuerdo y la cooperación abre un amplio abanico de posibilidades para alcanzar los objetivos de las empresas que por su dimensión reducida se encuentran con pocas posibilidades de lograr en solitario. Mediante la cooperación, pequeñas y medianas empresas pueden seguir aprovechando la flexibilidad que les proporciona su dimensión y al mismo tiempo tener capacidad para abordar nuevos mercados o abaratar sus costes de aprovisionamiento. Es un pilar fundamental en toda política de fomento de la PYME. Sin embargo, esta vía tiene poco desarrollo en nuestro entorno fundamentalmente porque la PYME es muy escéptica a pedir ayuda. Generalmente hay menos interacción y compartio de información entre las PYME que entre las grandes empresas. Lo que unido a su asistemático estilo de dirección y a las esporádicas acciones de análisis de mercado hacen que el potencial conocimiento del exterior sea descuidado. Muchas veces la falta de colaboración con otras organizaciones priva a la empresa de ofrecer mejores productos y servicios, con las consecuencias negativas que ello supone para la marcha del negocio.

#### **A nivel interno:**

**A. Estructura organizacional.** Un enfoque estratégico de la calidad supone abordar el diseño de la organización de tal forma que las responsabilidades, relaciones, procedimientos, instrucciones, etc., queden perfectamente definidos, sólo así todos y cada un de sus miembros asumirán el papel que deben jugar en la consecución de este objetivo.

**B. Recursos humanos.** La gestión de los recursos humanos se basa fundamentalmente en tres elementos fundamentales, siguiendo la definición de Juran (1993), comunicación, formación y motivación. El personal debe

estar informado, formado y motivado en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad, la innovación tecnológica y el perfeccionamiento de los procesos productivos.

**C. Procesos.** Utilizar la calidad como una estrategia empresarial es la tendencia generalizada en la empresa moderna y renovada tecnológicamente. Es vital por tanto, para la supervivencia de la empresa, tener establecido un sistema de aseguramiento de la calidad que permita hacer frente a las empresas del entorno que ofrecen productos y servicios similares. Este deberá tener en cuenta las exigencias del consumidor y, sobre todo, debe manifestarse como un conjunto armónico donde todos sus componentes adopten el proceso de mejora continua como una vocación permanente de su participación en los objetivos profesionales.

**D. Control de gestión en la calidad.** El control de la calidad debe asumir plenamente el carácter de instrumento de gestión global y proporcionar el programa y la metodología del proceso de gestión de la empresa a todos los niveles. Para ello, deben plantearse los objetivos y definir los instrumentos para alcanzarlos. Estos deberán hacer referencia al control de procesos, auditorías internas y al tratamiento de las no conformidades, entre otros.

**E. Actitud de la dirección.** Va a ser un elemento fundamental a la hora de implicar a todo el personal y conseguir que el esfuerzo de toda la organización se oriente en esta dirección. El hecho de que en muchas pequeñas y medianas empresas el esfuerzo realizado por el máximo responsable sea insuficiente es perfectamente entendible por la escasa formación que poseen.

## **BIBLIOGRAFIA:**

Barrier, M. (1992): "Small firms put quality first". *Nation's Business*, Vol. 80, nº 5.

Bemowski, K. (1992): "Small in size but not in stature". *Quality Progress*, Vol. 25, nº 11.

Berger, D. (1996): "Small companies can exploit their size advantage". *PEM: Plant Engineering & Maintenance*, Vol. 19, nº 3.

Boggs, B. (1996): "Implementing TQM in small & medium-sized". *Quality Progress*, Vol. 29, nº 8.

Brown, A. (1993): "Case study: Quality Management in the smaller Company". *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 2, nº 3.

Cole, R. E.; Backdayan, P.; White, B. J. (1993): "Quality, participación y competitiveness". *California Management Review*, Vol. 35, nº 3.

Doucet, C. (1992): *Calidad y certificaciones de empresas*. Ciencias de la Dirección.

Gaudard, M.; Schoof, J.; Paterno, J. F. (1996): "Small Companies learn how to design in quality". *Quality Progress*, Vol. 29, nº 2.

Ghobadian, A.; Gallear, DN (1996): "Total Quality Management in SMEs". *Omega*, Vol. 34, nº 1.

Goh, P. L.; Ridgway, K. (1994): "The implementation of Total Quality Management in small and medium-sized manufacturing companies". *TQM Magazine*, Vol. 6, nº 2.

- Haksever, C. (1996): "Total Quality Management in the small environment". *Business Horizons*, Vol. 39, n1 2.
- Idstein, J. R. (1993): "Small Company TQM". *Management Accounting*, Vol. 75, n1 3.
- Juran, J. M.; Gryna, F. M. (1993): *Manual de control de calidad*. McGraw Hill.
- Kramer, D. (1996): "Small is Beautiful!". *PEM: Plant Engineering & Maintenance*, Vol. 19, n1 3.
- Larrañaga, J. (1993): "La calidad industrial ante el mercado único". *Expansión Comercial*, n1 108.
- Merz, G. R.; Sauber, M. H. (1995): "Profiles of management activities in small firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n1 7.
- Milakovich, M. E. (1996): "Implementing TQM in Small and Medium-Size Organizations: a step-by-step guide". *American Review of Public Administration*, Vol. 26, n1 1.
- Moore, C. C. (1993): "The Quality of Small Business". *Economic Development Review*, Vol. 11, n1 3.
- Parragués, J. M.; Pérez Velasco, V.; Thomas, H. (1994): "Una experiencia práctica en la implantación de sistemas de Calidad Total". *Capital Humano*, n1 72.
- Powell, T. C. (1993): "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal*, Vol. 35, n1 3.
- Sander, W. (1996): "ISO 9000 implementation for small business". *Quality Progress*, Vol. 29, n1 9.
- Shea, J.; Gobeli, D. (1995): "TQM: the experiences of ten small business". *Business Horizons*, Vol. 38, n1 1.
- Temple, W. (1996): "Quality systems for the smaller Organization". *British Journal of Administrative Management*, Septiembre/Octubre.
- van der Wiele, A. y otros (1996): "Quality Management self-assessment: an examination in european business". *Journal of General Management*, Vol. 22, n1 1.