

# Sistema de Calidad en la gestión

## ¿Qué es?

El Sistema de Calidad de una Organización es el conjunto de estructura organizativa, autoridad, responsabilidades, atribuciones, procesos, recursos, etc., que se establecen y utilizan para gestionar una Organización con un nivel apreciado de calidad. Está comprendido dentro del Sistema de Gestión de la Organización.

El término «sistema de calidad» es sinónimo del término -sistema de gestión de calidad, SGC-, y ambos se utilizan indistintamente. El término sistema de gestión de calidad (Quality Management System, QMS) subraya que es un sistema de gestión, y no cualquier otra forma de sistema. El concepto es aplicable a todo tipo de organizaciones, tanto industriales como de servicios.

Contempla estándares de gestión que la Organización debe cumplir de forma sistemática en la realización de sus principales actividades desde una perspectiva considerada de calidad.



## ¿Para qué sirve?

Los Sistemas y Procedimientos de Calidad organizan la Gestión y la orientan hacia los clientes, evitan la improvisación e integran en el conjunto la acción individual de cada empleado; cuando en una Organización los Sistemas son endeble o los Procedimientos escasean o son malos, la organización da la sensación de anarquía, de trabajar en exceso para obtener resultados exigüos.

Los SGC están extendidos porque tienen repercusiones internas y externas a la Organización.

A nivel interno:

- Mantienen los estándares que se han alcanzado con éxito
- Mejoran los estándares en las áreas donde el funcionamiento es defectuoso
- Armonizan políticas y prácticas a través de todos los departamentos, enfocando la atención sobre la calidad
- Reducen costes de operación, simplifican los procesos y aumentan la eficiencia

A nivel externo

- Aseguran que productos y servicios satisfacen los requerimientos del cliente
- Aseguran que los productos y servicios son entregados a tiempo
- Refuerzan la relación con los clientes y su fidelización
- Orientan la Organización hacia los clientes, de forma exigente

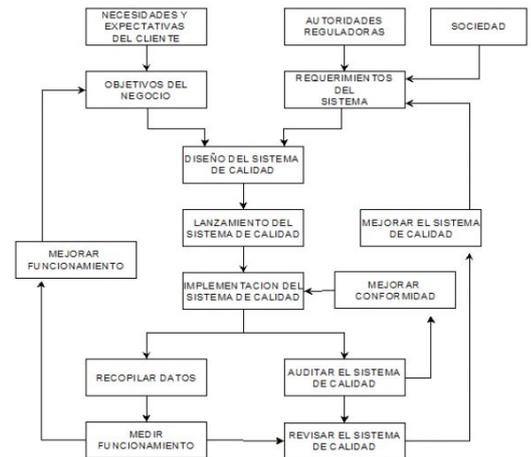


# Explicación

Los SCG surgen por dos motivos principales:

1.- Las exigencias que imponen los grandes compradores a sus proveedores, que necesitan:

- Establecer marcos homogéneos de calidad para sus suministros



- Garantizar la conformidad de los productos con las especificaciones establecidas previamente

2.- La evolución constante de necesidades, expectativas y requisitos de los clientes:

- No permanecen constantes, sino que varían y se incrementan con el tiempo
- El ritmo de variación es cada vez más acelerado
- Cada día son más numerosos y difíciles de satisfacer
- La simple satisfacción no es suficiente; el ciudadano actual busca la satisfacción rápida y segura de todas sus necesidades (experiencia de cliente)

Por ello, se suelen estructurar en torno a cinco grandes objetivos.

- ASEGURAMIENTO de la conformidad del producto/servicio con lo acordado entre el comprador y el vendedor. El acuerdo se plasma en: el contrato escrito o verbal acordado entre ambos, especificaciones que sean de aplicación y que explícita o implícitamente, acuerden entre las partes y en el catálogo de productos / servicios objeto del acuerdo entre ambas partes
- PREVENCIÓN, evitar que se produzcan elementos no conformes
- DETECCIÓN, separar los elementos no conformes, que a pesar de la prevención se hayan producido
- CORRECCIÓN, eliminar las causas de las no conformidades, para que no vuelvan a producirse
- MEJORA E INNOVACIÓN: perfeccionar la forma de trabajar y generar cambios que aporten valor

## OCHO CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CALIDAD<sup>1</sup>. ORIENTACIÓN AL CLIENTE:

Principio 1.1: los clientes tienen expectativas y necesidades; unas las expresa (necesidades expresadas), otras no las expresa (necesidades implícitas), y de otras puede que no sea consciente (necesidades latentes).

El Sistema de Calidad y los principales elementos asociados, están contemplados, por ejemplo, en las normas ISO 9000, modelos EFQM, CAF y similares; sin embargo, las organizaciones deben tomar como referencia el nivel de calidad que les exige el mercado para ser competitivas, y dotarse de un sistema de calidad que les permita alcanzar, mantener y mejorar ese nivel.

En los Sistemas de Calidad los productos/servicios se diseñan, fabrican y suministran de forma que cumplan las exigencias de los clientes, y las actividades implicadas se efectúan del modo más económico posible; y por supuesto, todo ello se hará dentro del marco legal vigente.

Las especificaciones del sistema de calidad reflejarán las necesidades y expectativas del cliente, la calidad mínima será cumplir con las especificaciones. A más especificaciones más calidad (suponiendo que se cumplen); las especificaciones de calidad en una organización las establece la propia Organización para asegurar la satisfacción total de sus clientes, si las cumple la organización tiene calidad y si no las cumple la organización no tiene calidad.

## 2.- PLANTEAMIENTOS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CAUSA - EFECTO

Principio 2.1.- un punto esencial del sistema de calidad son los procedimientos y/o sus equivalentes. Los productos y servicios son el resultado de ejecutarlos (de fabricación para quién los elaboró, de distribución para quién los llevó a los puntos de venta, de venta para quién los vende, etc.)

Para planificar y desarrollar un sistema de calidad, conviene tener presente el esquema general de grandes actividades relacionadas a la Organización.

A partir de ahí, suele ser diseñado a través de los subsistemas en que puede ser dividido, p.e.: Proveedores, Personal, Comercial, Estrategia, Inspección – Verificación, Acciones Correctoras, etc; y cada uno de estos subsistemas consta esencialmente de un planteamiento o sistema organizativo, un conjunto de procesos o tareas, más los procedimientos que especifican dichas tareas.

Los Procedimientos necesarios para avanzar hacia la Calidad Total los establece cada Organización a partir de su situación, sus objetivos, su experiencia y su sentido común. En el Sistema de Calidad solo estarán incluidos aquellos procedimientos que tienen influencia en la calidad del producto o servicio.

El problema fundamental no es disponer de planteamientos y procedimientos, sino que éstos sean operativos; y para ello es necesario que sean flexibles, permitan e incentiven la creatividad de los empleados, y sean realmente un medio para un fin: el nivel de calidad que requiere la competitividad de la Organización, y que debe ser alcanzado, mantenido y mejorado. Baste imaginar, como ejemplo, el efecto sobre la calidad del servicio de un mal procedimiento para la concesión de préstamos en una entidad financiera, para comprar la primera vivienda.

### 3-. DOCUMENTACIÓN PRESCRIPTIVA

Principio 3.1.- una vez editado e implantado, la documentación del Sistema de Calidad es como la Biblia porque nos indica lo que debemos hacer; así en cuanto a la calibración valdrá lo que dice el procedimiento de calibración, y no lo que diga un Encargado de Calibración

Para que el Sistema de Calidad produzca (tras su implantación en la Organización) los resultados esperados, es imprescindible que exista un soporte documental adecuado; este soporte documental es el conjunto de toda la documentación asociada a la calidad.

Los sistemas de calidad deberían establecerse para aplicar las políticas y cumplir los objetivos declarados. Por consiguiente, sería razonable documentar las políticas de calidad separadamente de los objetivos de calidad, y éstos a parte del propio sistema de calidad. Sin embargo, cada organización hará lo que estime más pertinente. Una forma de conseguir esto, sería elaborar, por ejemplo,

- -Una Política que contenga las políticas de calidad y los objetivos generales
- -Un Programa de Calidad Anual que contenga los objetivos de calidad
- -Un Manual del Sistema de Calidad que contenga una descripción del sistema
- -Un Manual de Procedimientos que contenga los procedimientos documentados

La documentación debe estar accesible y disponible para su consulta por todos los empleados, y para ello debe difundirse su existencia, su contenido, y su importancia. Contar con documentación es una ventaja a la hora de clarificar los procesos que se llevan a cabo en la Organización y esto repercute en el resultado de la actividad productiva. Ello facilita, entre otras cosas, la formación, la realización de auditorías internas de funcionamiento, la corrección de errores y la generación periódica de versiones mejoradas.

### 4-. NORMALIZACIÓN:

Principio 4.1.- Los modelos externos de calidad no imponen el nivel de calidad que debe generar en la Organización su Sistema de Calidad; el listón de la calidad a alcanzar lo pone la propia Organización en función de los requerimientos de sus clientes y restantes partes interesadas.

Dada la complejidad y grados de libertad del Sistema de Calidad, es necesario normalizarlo de forma que existan unos criterios y directrices comunes que faciliten su diseño, elaboración, implantación, mantenimiento y mejora, y que simultáneamente no impongan un

Sistema de Calidad que no es conveniente para las organizaciones;

## 5-. CULTURA NO PERSONALISTA

Principio 5.1.- el Sistema de Calidad va a favor de la Organización y en contra de los personalismos porque como hay que hacer lo escrito, cualquier persona que sustituya a otra hará lo mismo que la sustituida.

Para ser eficaz exige entre otras cosas,

- -Compromiso de la Dirección (no basta el dejar hacer)
- -Desplegar la Política de Calidad de la Organización de forma adecuada
- -Dotar a toda la Organización de los medios y la estructura necesarios.
- -Asumir las servidumbres que implica la gestión de la calidad
- -Fomentar el Cambio Cultural hacia la Calidad Total y el cliente como un activo importante
- -Impulsar las relaciones interdepartamentales y el trabajo en equipo
- -Transparencia como norma de actuación en todos los niveles
- -La Función Calidad lubrique el funcionamiento de la Organización

6-. PELIGROS Y RESISTENCIASPrincipio 6.1.- muchos empleados no quieren escribir o contar lo que les compete en relación con el Sistema de Calidad, porque piensan que si lo hacen perderán su poder o peligrará su puesto de trabajo.

Es imprescindible convencerles de que la difusión de sus conocimientos es buena para ellos mismos, para el resto de los trabajadores y para la Organización en su conjunto.

Será una maraña de papeles improductivos, si no coadyuva a,

- -Tecnificar los procesos y ordenar las operaciones productivas
- -Aumentar conocimientos
- -Evitar no – conformidades
- -Industrializar las acciones de Mejora
- -Hacer aflorar y potenciar el aprovechamiento de sinergias

y si no garantiza:

- -La satisfacción del cliente
- -El cumplimiento de requisitos acordados
- -La satisfacción de las necesidades propias de la organización y de las restantes partes interesadas
- -El cumplimiento de la legislación aplicable

7.- FLEXIBILIDAD Y MEJORA CONTINUA:Principio 7.1.- si el Sistema de Calidad fuera “perfecto” contemplaría cualquier situación, cualquier eventualidad, forma de proceder en cualquier situación, etc. Sin embargo, no existen sistemas de calidad “perfectos”, y por esos es imprescindible la mejora continua

Muchas organizaciones siguen la buena práctica de revisar periódicamente los procesos y procedimientos de cada sistema (y entre estos sistemas está, por supuesto, el de la Calidad); la revisión debe analizar en especial aquellos que,

- -Están directamente relacionados con el negocio
- -Presenten dificultades para el logro de determinados objetivos
- -Generan papeleo aparentemente inútil o incremento de personal indirecto
- -Están siendo violados, por los empleados, con demasiada frecuencia

- -Pudieran haber quedado afectados por reorganizaciones de la organización
- -Llevan años sin haber sido revisados
- -Van a ser informatizados, automatizados o robotizados

8-. CERTIFICACIÓN:Principio 8.1.- La forma de gestionar es explícita, transparente y verificable, por lo que puede ser contrastada por entidades externas, y certificable si cumple los requisitos establecidos por la norma elegida como referencia.

En relación a la Certificación de los Sistemas de Calidad conviene señalar que la CERTIFICACIÓN es un proceso por el cual una organización independiente y acreditada, realiza una auditoría documental y física de las operaciones de una Organización para comprobar que estas satisfacen las demandas exigidas por las normas o estándares con respecto a los cuales la organización quiere recibir el certificado.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.quned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



## Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos de manual del sistema de calidad, accesibles a través de internet en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, modificar o suprimir su acceso).

-Ejemplo de sistema de gestión a través de la memoria CAF 2016 de la Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm, [https://benidorm.org/sites/default/files/documentos/memoria\\_sello\\_aeval\\_caf\\_500\\_enero\\_2016\\_0.pdf](https://benidorm.org/sites/default/files/documentos/memoria_sello_aeval_caf_500_enero_2016_0.pdf)



-Ejemplo de sistema de gestión a través de la memoria EFQM 2018 de la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, [https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/8.AGENCIA\\_EMPLEO/ficheros/2018/Memoria%20AE2018.pdf](https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/8.AGENCIA_EMPLEO/ficheros/2018/Memoria%20AE2018.pdf)

-Ejemplo de manual de calidad ISO del centro de investigación de materiales avanzados CIMAV de México. <http://integra.cimav.edu.mx/intranet/data/files/calidad/documentos/MAC01-15.pdf>

-Ejemplo de manual de calidad ISO de la Escuela Superior de Ingenieros Comerciales ESIC, 2019 [https://www.esic.edu/calidad/pdf/manual\\_calidad.pdf](https://www.esic.edu/calidad/pdf/manual_calidad.pdf)

-Ejemplo de manual de calidad y medio ambiente del Puerto de Santander, 2017, <https://www.puertasantander.es/documentosambiente/MGI-ed6%20Manual%20de%20Gestion%20Integrada150320221033560597.pdf>

-Ejemplo de manual de calidad ISO de la Universidad de Jaén, 2021, <https://www.ujaen.es/gobierno/sigcsua/sigc-sua/documentacion-del-sistema-y-estructura>

## Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
<b>R</b>	Definir, al más alto nivel, las pretensiones de la Organización en materia de Calidad	Política de Calidad
<b>E</b>	Establecer criterios de calidad, responsabilidades, niveles de autoridad y canales de comunicación	Manual de Calidad
	Aplicación particular del Manual de Calidad a un contrato concreto	Manual de Control de Calidad
	Establecer prácticas específicas referentes a la calidad, recursos y actividades aplicables a un determinado proceso, suministro o actividad	Plan de Calidad
<b>D</b>	Desarrollar instrumentos de gestión que facilitan el desempeño de funciones de Calidad	Procedimientos Generales
	Establecer métodos para la ejecución de tareas	Procedimientos
	Compendiar los procedimientos aplicables en la organización	Manual de procedimientos
	Cubrir tareas concretas y puntuales (solo una en cada documento)	Documentos Específicos
	Establece las características de un producto o servicio	Especificación
<b>E</b>	Controlar evidencias generadas como consecuencia de la aplicación del Sistema de Calidad	Registros de Calidad
<b>R</b>	Mejora el sistema de calidad	Acciones correctivas y preventivas

### Cuestiones clave para autoevaluar Puede reflexionar la idoneidad de su práctica (máxima = 100)

¿Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se establecen especificaciones en relación a las necesidades y expectativas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se cumplen las especificaciones establecidas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El sistema de calidad cumple los requisitos de alguna norma de calidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La Dirección está comprometida con el Sistema de Calidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se trabaja en la mejora continua del Sistema de Calidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha generado la documentación necesaria para conocer el Sistema de Calidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La documentación está accesible para las personas que trabajan en la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las personas de la organización cumplen lo establecido en el Sistema de Calidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El sistema de Calidad es útil para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Información adicional del autor

	Autor: Ángel Muñoz Alamillos	Cargo: Profesor titular Departamento Economía Aplicada UNED
	Empresa/organización: <a href="http://www.uned.es">UNED</a>	
	Actividad: Educación Superior e Investigación	Contacto: <a href="http://www.uned.es">www.uned.es</a>