

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**CATEDRA DE  
CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**GUÍA DE PREGUNTAS TEÓRICAS**

*Profesor Asociado a cargo:* **Dr. Alejandro González Escudero**

*Profesores Adjuntos:* **Lic. Tomás Chahin  
Dr. Ariel Horacio Ferrari**

*Jefe de Trabajos Prácticos:* **Lic. Osvaldo Castillo**

*A cargo del compilado de la Guía:* **Dra. María Teresa Giagante**

**Año 2009**

*© Derechos de propiedad intelectual registrados. Se permite su reproducción citando la fuente.*

## INTRODUCCIÓN.

La **GUÍA DE PREGUNTAS TEÓRICAS** incluye una serie de preguntas cuyo estudio es una herramienta interesante para abordar algunos de los contenidos teóricos que deben conocerse en la materia pero desde una perspectiva más empírica, ya que por lo general las preguntas plantean situaciones fácticas que para resolverlas es necesario aplicar conocimientos específicos de la disciplina. Su lectura sirve para enfocar los conocimientos teóricos en situaciones concretas. La lectura de las respuestas no reemplaza el estudio de los temas, sino que ayuda a su mejor comprensión.

1. *El gerente general fue a un curso donde se expuso sobre calidad en empresas y tomó notas de lo conversado. Como tiene dudas, le pasa a Ud. esas anotaciones para que le indique cuáles son verdaderas y cuáles falsas, explicando porqué:*

a) "La calidad es aplicable solo a fábricas"

FALSO se puede aplicar a todo tipo de industrias y actividades de servicio

b) "Las normas de calidad se basan en controlar los productos terminados"

FALSO Se hace hincapié en el control de los procesos

c) " La certificación de la norma ISO 9001 requiere el compromiso de la dirección".

VERDADERO Es imprescindible para su implementación y su resultado exitoso.

d) " Una empresa que tiene resultados negativos no puede certificar normas de calidad"

FALSO La certificación es independiente de los resultados económicos.

e) "Es imprescindible establecer indicadores de la calidad en un sistema ISO 9001"

VERDADERO La norma requiere efectuar mediciones para comprobar la evolución del sistema y eso requiere disponer de indicadores.

f) " La certificación de la norma ISO 9001 es una tarea interna de la empresa".

FALSO. Requiere intervenciones externas de al menos la entidad certificadora.

g) "Es ventajoso certificar normas de calidad si se tiene una producción muy diversificada"

VERDADERO Porque la certificación se refiere a los procesos y entonces si la producción es diversificada con una certificación se cubren distintos productos.

h) "El costo de los defectos siempre disminuye cuando crece la conformidad"

VERDADERO Los controles de Fallas son decrecientes ante aumentos de la conformidad

i) "Si dos empresas logran iguales niveles de calidad en la producción despachada, tendrán los mismos costos de la calidad"

FALSO Dependerá de la "estrategia" que se siga con respecto a la calidad. Por ejemplo, cuando un sistema de gestión de calidad funcionando se logran menores costos que asegurar la calidad solo con inspección de productos terminados.

j) "No pueden certificar normas de calidad otros procesos que no sean los específicamente operativos"

FALSO Todo proceso se puede certificar, inclusive de áreas administrativas y comerciales.

k) "El costo del control siempre crece cuando crece la conformidad"

FALSO Hay dos tipos de controles con comportamientos diferentes. Los costos de control son crecientes ante aumentos de la conformidad; los costos de fallas son decrecientes ante aumentos de la conformidad. Además, si se logra que el sistema de gestión de calidad funcione en condiciones óptimas, se pueden reducir los costos de control (inspección) sin comprometer los niveles de calidad.

l) "Para lograr altos niveles de calidad se requiere contar con oficina de control de calidad que inspeccione exhaustivamente la producción"

FALSO Los sistemas de gestión de la calidad permiten lograr altos niveles de calidad sin depender del control de calidad por inspección.

m) "La norma ISO 9001 no contiene principios de management"

FALSO Contiene principios de management. Son los 8 principios que se explican en la norma ISO 9004.

n) "Controlar productos terminados es más caro que controlar procesos. Por esa razón, las normas de calidad se basan en controlar procesos"

VERDADERO La inspección de la producción terminada es más costosa que asegurar que los procesos operen controlados desde el punto de vista de la calidad.

o) " Las certificaciones de la norma ISO 9001 no se hacen en empresas de servicios".

FALSO Puede hacerse tanto en producción como en servicios.

p) "No vale la pena certificar las áreas administrativas de una empresa ya que ellas no generan productos o servicios que se ofrezcan a los clientes"

FALSO Puede interesar certificar áreas de administración para que operen bajo normas de calidad y reduzcan errores, fallas y costos.

q) "Una vez certificado un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001, ya no hay nuevas metas que lograr porque se encuentra en el punto óptimo".

FALSO La búsqueda de la Calidad es un proceso permanente

r) " Las certificadores de la norma ISO 9001 reciben honorarios de las empresas que las contratan por lo que no son independientes".

FALSO Si bien las certificadoras son contratadas por la empresa a certificar esto no debe impedir que sean independientes.

2. *¿Oyó hablar de "mejoramiento continuo?"*

Sí. El mejoramiento continuo es el proceso por el cual se busca en forma permanente obtener mejoras en productos, servicios o actividades, comparando las realizadas por la organización con los mejores niveles de desempeño que se obtienen dentro o fuera de la organización.

3. *El Presidente de la compañía plantea en una reunión de directorio que hace seis meses adoptaron un programa de calidad total y que no se observa ninguna mejora. Por el contrario, creció la cantidad de reclamos por servicios post-venta. El gerente de producción dice que, pese a ello, se obtuvieron reducciones de costos porque eliminaron el sector de inspección de materiales y productos. ¿Qué puede haber sucedido? ¿Es posible que las afirmaciones de ambos sean ciertas?*

Es posible que ambas afirmaciones sean ciertas. La empresa adoptó un programa de calidad total pero eliminó tareas de inspección antes de asegurarse que los proveedores y el personal cumplieran satisfactoriamente con las actividades sin necesidad de la supervisión que había antes del programa de calidad total.

Entonces, se produjo una reducción de costos de inspección (el gerente de producción tiene razón) y también aumentaron los reclamos por servicios post-venta (la afirmación del presidente es cierta). Este fenómeno se debe, así, a la implementación inadecuada del programa de calidad total.

4. *Un gerente de producción para bajar costos redujo las actividades de control de insumos, procesos y productos. Al cabo de un tiempo, se observó que los costos por controlar bajaron más que lo que creció el costo de las fallas. En una reunión de gestión se analiza la reducción de las ganancias de la empresa. El gerente de producción dice que él bajó los costos, y que la reducción de los beneficios se debe a que bajaron las ventas, tema que no depende de él. El gerente de marketing manifiesta que efectivamente bajaron las ventas pero que la responsabilidad es del gerente de producción. Esta afirmación le llama la atención al presidente, quién le pregunta a Ud. si en algún caso podrá ser cierta la conclusión que saca el gerente marketing. Explique la respuesta.*

Puede ser cierta. La empresa redujo las actividades de control de calidad (bajó esos costos) pero como consecuencia de ello aumentaron los costos de las fallas (se controló menos y aumentaron las fallas). La suma de ambos costos para la nueva situación puede ser inferior con respecto a la anterior. Asimismo, pueden haberse reducido las ventas como consecuencia del descrédito de los productos por su mala calidad. En ese caso, la afirmación del gerente de marketing puede ser correcta: Bajaron los costos entregando productos no controlados que fallaron y eso llevó a perder clientes. Las políticas aplicadas por el gerente de producción, en este caso, provocaron esta situación. La conclusión del gerente de marketing puede ser verdadera. Disminuyeron las ventas como consecuencia del plan inadecuado del gerente de producción.

5. *En la planta están tratando de llevar adelante una política de reducción de costos. Le llega el turno al sector de calidad. Un consultor sostiene que si se logra mayor conformidad habrá menos devoluciones de productos y con ello disminuirán los costos totales de calidad. ¿Qué puede decir al respecto? ¿Son ciertas las afirmaciones del consultor? Explique los conceptos que se están utilizando en el análisis.*

En el enfoque tradicional del control de calidad existen costos de dos tipos que tienen un comportamiento diferente ante cambios en el nivel de conformidad. El costo total de calidad es la suma de ambos. Uno de ellos, los costos de control, son crecientes ante aumentos en el nivel de conformidad. Los costos de las fallas, en cambio, son decrecientes ante aumentos en el nivel de conformidad. Por eso, los costos totales tienen un mínimo. A menor conformidad con respecto al valor que corresponde al mínimo, los costos totales son mayores como efecto de la incidencia de los costos de las fallas. A mayor conformidad con respecto al mínimo, también son mayores, pero en este caso como consecuencia de los mayores costos del control. Por ese motivo, logrando mayor conformidad disminuirán los costos de las fallas, pero para lograr disminuir las fallas se requiere aumentar los costos de control. Si los aumentos del costo de control superan la reducción de los costos por fallas, los costos totales aumentarán en vez de disminuir.

Entonces, la afirmación es falsa porque no será cierta en todas las situaciones.

6. *¿Podría explicar de qué manera la mejora continua podría influir sobre los costos en una empresa?*

La mejora continua es una política, y las acciones necesarias para su implementación, destinada a introducir sistemáticamente mejoras en los procesos y los productos de una empresa. Muchas de esas mejoras pueden estar dirigidas a reducir costos o como efecto indirecto permiten reducir costos. En general, cualquier cambio en los procesos, área en la cual la mejora continua es muy útil, produce reducción de costos o mejor utilización de los recursos, que lleva también a una reducción de costos.

7. *Ud. es un experto en calidad y fue contratado por una universidad para que analice la calidad de su enseñanza en la Facultad de Ingeniería. Le piden este trabajo porque las empresas que contrataron profesionales recién recibidos dijeron que esos graduados no sabían lo suficiente. El Decano, enojado, dice que la Facultad cumple con normas de calidad porque tiene programas de estudio y exigencias para aprobarlos rigurosas y aplicadas en forma homogénea a todos los alumnos. ¿Qué puede decir Ud. al respecto desde la perspectiva de la calidad? ¿Qué acciones recomendaría tomar? ¿Pueden ser ciertas ambas aseveraciones: La de las empresas y la del Decano? Explique muy bien. Piense que sus respuestas tienen que convencer a ingenieros.*

Ambos hechos pueden ser ciertos. El problema está en que por "calidad de la enseñanza" se están entendiendo dos conceptos distintos. Uno, "calidad de conformidad" es el que aplica el Decano. Los programas de estudio están bien documentados, se exige su cumplimiento y se controla que los alumnos alcancen los niveles requeridos para egresar. En cambio, en las empresas piensan en "calidad de diseño", esto es que en este caso los nuevos graduados tengan los conocimientos que esa empresa asocia con un saber y una formación de excelencia. El Decano debería revisar los planes de estudio para comprobar si los contenidos están de acuerdo con los avances científicos y tecnológicos que demandan las empresas de los graduados. Por supuesto que debería mantener la "calidad de conformidad" ya que este es un atributo importante con que ya cuenta.

8. *Ud. es un experto en calidad y fue contratado por una universidad para que analice la calidad de su enseñanza en la Facultad de Medicina. Entrevista a varios profesores y encuentra que varios, de las materias intermedias, le dijeron que la calidad de los nuevos profesionales está asegurada porque en Práctica Hospitalaria (la última materia de la carrera) hay un profesor muy exigente que no aprueba a ningún alumno si no demuestra que domina la disciplina médica. ¿Qué puede decir usted al respecto desde la perspectiva de la calidad? ¿Qué acciones recomendaría tomar? ¿Existe alguna posibilidad de bajar los costos operativos de la Facultad de Medicina aumentando la calidad de la enseñanza? Explique muy bien. Piense que sus respuestas tienen que convencer a médicos.*

Desde una perspectiva de calidad, no se están siguiendo los conceptos de calidad total. Debería aplicarse el principio de "hacerlo bien la primera vez" y que cada curso exija lo necesario a los alumnos antes de promocionarlos y no esperar que en la última materia se resuelvan las fallas anteriores. El caso es equivalente a una línea de producción donde no preocupa la calidad con que se produce en cada etapa porque se sabe que al final del proceso hay un control de calidad que evitará la salida como terminados de bienes que no cumplen con las especificaciones. Si los profesores intermedios no exigen lo suficiente, están malgastando los recursos con que cuenta la Facultad. Deberían buscar que sus alumnos aprendan cada materia en su curso correspondiente y no producir congestión y mayores costos en la última materia.

9. *En una presentación sobre calidad se produjo una discusión entre dos empresarios. Uno de ellos, sostenía que no se puede hablar de calidad si no se cuenta con productos reconocidos como marca prestigiosa. El otro, en cambio, sostenía que sus productos no eran destacados pero que igual había certificado el cumplimiento de la norma ISO 9000. Y agregó: incluso ahora elaboro productos distintos a los que hacía en el momento de certificar. El primero le dijo, entonces, que la certificación estaba mal otorgada, y en ese momento empezaron a gritar muy acalorados. ¿Qué puede explicar usted al respecto? ¿Podría aclarar el tema a los participantes de la discusión?*

Se debe distinguir los conceptos de calidad de conformidad y calidad de diseño. El primer empresario se refiere a calidad de diseño. El segundo, a calidad de conformidad. Se puede obtener la certificación de cumplimiento de normas de calidad sin fabricar productos que sean los más destacados de la industria. Sí deben cumplir con las especificaciones. Además, cuando se certifica que se cumple con normas de calidad, se pueden producir distintos productos. Lo que se está certificando son los procesos productivos.

10. *En un seminario sobre calidad se produjo una discusión entre dos empresarios. Uno de ellos, sostenía que el no intenta certificar el cumplimiento de la norma ISO 9000 porque fabrica un producto que no es líder en su tipo. El otro empresario le dice que eso no tiene nada que ver y que igual podría certificar la norma de calidad. Se produce una discusión sin que se llegue a una conclusión concreta. Por eso le consultan a Ud. ¿Qué puede explicar al respecto? ¿Podría aclarar el tema a los participantes de la discusión?*

Es posible certificar cumplimiento de normas de calidad sin fabricar un producto líder en la industria. La certificación de normas de calidad se refiere a que los productos siguen especificaciones de procesos productivos. Además, debe distinguirse el concepto de calidad de diseño del de calidad de conformidad. El cumplir con normas de calidad se refiere a esta última.

11. *En la reunión de gerentes se desata una discusión entre el gerente de calidad y el gerente comercial. Este último le dice al de calidad que pese a que ahora han certificado el cumplimiento de normas de calidad ISO 9000 el no ha podido agregar como argumento de ventas que los productos tienen una vida útil mayor que la anterior. Y esto, concluye gerente comercial, le impide ganar una participación mayor del mercado. El gerente de calidad le dice que una cosa no tiene nada que ver con la otra. ¿Tiene razón el gerente comercial en quejarse o está en lo cierto el gerente de calidad? Fundamente su respuesta.*

El gerente de calidad está en lo cierto. El certificar cumplimiento de normas de calidad no significa cambiar el producto sino asegurar que los productos que se producen cumplirán con las especificaciones y que el proceso productivo está controlado. Pero eso no significa por sí mismo un cambio en el producto como puede ser lograr que tenga una vida útil mayor.

12. *En la planta se produce una fuerte discusión sobre el efecto de certificar el cumplimiento de normas de calidad ISO 9000. El gerente de fábrica dice que no le aportará nada porque la empresa hace un minucioso control de calidad de los productos terminados antes de la entrega al cliente. El gerente general recuerda haber estado en un seminario en donde le comentaron que la certificación de normas de calidad tiene otros efectos adicionales pero no los puede precisar. ¿Podría usted ayudar al gerente general indicándole si efectivamente la certificación tiene más ventajas -o no- y explicarlas en detalle?*

Las normas de calidad aseguran que los procesos de producción cumplen con especificaciones y que el proceso está controlado. El tener las normas y cumplirlas hasta podría permitir reducir los costos de revisión de los productos terminados en forma minuciosa como se hace actualmente. De esa forma, podría obtenerse calidad en los productos terminados con menores costos en los controles y esto es una ventaja adicional que le interesará al gerente general.