Gestión de la calidad

Arturo Calvo de Mora Schmidt
Fernando Criado García-Legaz
Rafael Periáñez-Cristóbal



PIRÁMIDE

Gestión de la calidad

ARTURO CALVO DE MORA SCHMIDT
FERNANDO CRIADO GARCÍA-LEGAZ
RAFAEL PERIÁÑEZ-CRISTÓBAL
PROFESORES TITULARES DE UNIVERSIDAD. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING.
ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Gestión de la calidad

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Arturo Calvo de Mora Schmidt, Fernando Criado García-Legaz y Rafael Periáñez-Cristóbal, 2021
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2021
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-4547-1

Índice

Prólogo 13

Introducción 17

BLOQUE I
Fundamentos de gestión de la calidad

1. Concepto, evolución y fundamentos de la calidad y su gestión 23

1.1. Concepto de calidad 23
1.1.1. La calidad como concepto dinámico 24
1.1.2. La calidad como concepto relativo 27
1.1.3. La calidad como concepto subjetivo 30
1.1.4. Lo que no es calidad 31
1.2. Vertientes de la calidad 32
1.3. Implicaciones organizativas de la gestión de la calidad 36
1.4. El proceso evolutivo de la calidad 38
1.4.1. Inspección masiva 40
1.4.2. Control de procesos 41
1.4.3. Aseguramiento y gestión de la calidad 41
1.4.4. Gestión de la calidad total o *total quality management* (TQM) .. 42
1.5. La gestión de la calidad en el contexto de la cuarta revolución industrial: Calidad 4.0 43
1.6. Los grandes precursores de la calidad 50
1.6.1. Deming (1900-1993) 51
1.6.2. Juran (1904-2008) 57
1.6.3. Crosby (1926-2001) 59
Preguntas de repaso 61
Bibliografía 61

© Ediciones Pirámide

2. Aspectos competitivos, culturales y económicos de la calidad 63

2.1. Fundamentos científicos de la gestión de la calidad 63
2.1.1. Teorías clásicas 63
2.1.2. Teorías neoclásicas 64
2.1.3. Teorías modernas 65
2.2. La gestión de la calidad como base de la competitividad 68
2.3. Cultura organizativa y gestión de la calidad 69
2.4. Gestión de la calidad y costes organizativos: los costes totales de calidad 71
2.4.1. Costes de no calidad 74
2.4.2. Costes de calidad 76
2.4.3. Evolución típica de los costes totales de calidad en el tiempo 78
2.4.4. Coste total óptimo de calidad 79
2.4.5. Estrategias genéricas y costes totales de calidad 82
Preguntas de repaso 84
Bibliografía 84

3. Gestión de la calidad en el ámbito de los servicios 87

3.1. Definición y características de los servicios 87
3.2. Calidad de servicio: concepto y dimensiones 90
3.2.1. Concepto de calidad de servicio 90
3.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio 93
3.3. Modelo SERVQUAL 94
3.4. Otros modelos de evaluación de la calidad de servicio 101
3.4.1. Modelo SERVPERF 101
3.4.2. El modelo de desempeño evaluado 101
3.4.3. Modelo de Grönroos 102
3.5. Excelencia en el servicio y deleite del cliente 103
3.5.1. Definición de excelencia en el servicio 104
3.5.2. Modelos de excelencia en el servicio 104
3.6. Mapas estratégicos de percepción de la calidad 111
Preguntas de repaso 116
Bibliografía 116

4. La gestión por procesos 119

4.1. La organización vertical y horizontal 119
4.1.1. El organigrama: la organización vertical 119
4.1.2. El mapa de procesos: la organización horizontal 120
4.2. Conceptos básicos de la gestión por procesos 121
4.2.1. Proceso 122
4.2.2. Procedimiento 123
4.2.3. Instrucción técnica 124

© Ediciones Pirámide

4.3. Elementos de la gestión por procesos 125
4.3.1. Entradas, salidas, proveedores y clientes de un proceso 125
4.3.2. Agentes y propietario de un proceso 126
4.4. Fases en la implantación de la gestión por procesos 129
4.4.1. Fase 1. Identificación y clasificación de procesos 130
4.4.2. Fase 2. Priorización y descripción de los procesos 135
4.4.3. Fase 3. Seguimiento de los procesos y diseño del sistema de indicadores 144
4.4.4. Fase 4. Mejora de procesos 148
Preguntas de repaso 150
Bibliografía 150

BLOQUE II
Normalización y sistemas de gestión

5. Política e infraestructura europea y española para la calidad y seguridad 155

5.1. Política comunitaria de barreras técnicas, seguridad y calidad 155
5.2. Las políticas de nuevo enfoque y enfoque global 157
5.3. El marcado CE de conformidad 164
5.4. Infraestructura española para la calidad y la seguridad 170
5.4.1. Infraestructura común o no acreditable 171
5.4.2. Infraestructura acreditable 180
Preguntas de repaso 186
Bibliografía 186

6. Normalización y sistemas de gestión de la calidad 189

6.1. Sistemas de gestión normalizados 189
6.2. Familia de normas UNE-EN ISO de la serie 9000 194
6.2.1. La norma UNE-EN ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario 195
6.2.2. La norma UNE-EN ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos 196
6.2.3. La norma UNE-EN ISO 9004: 2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido 202
6.3. Estructura y elementos básicos de un sistema de gestión de la calidad ... 204
6.3.1. Soporte documental de los sistemas de gestión de la calidad 206
6.3.2. Diseño de la estructura organizativa para la gestión y mejora de la calidad 211
6.4. Mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad: las auditorías y otros instrumentos de mejora 212

© Ediciones Pirámide

6.4.1. Las auditorías del SGC 213
6.4.2. Otros instrumentos de mejora del SGC 218
6.5. Certificación del sistema de gestión de la calidad 219
6.6. Motivaciones, beneficios y barreras a la implantación de un sistema de gestión de la calidad 220
Preguntas de repaso 223
Bibliografía 223

7. Normalización y certificación en el sector turístico español 225

7.1. El sistema de calidad turístico español 225
7.2. Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) 227
7.2.1. Origen y trayectoria 227
7.2.2. Actividades del ICTE 228
7.3. Normalización en el sector turístico 229
7.4. Certificación en el sector turístico: la marca Q de calidad turística 232
7.5. El Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED) 234
7.5.1. Antecedentes y objetivos 234
7.5.2. Agentes participantes 236
7.5.3. Características definitorias 238
7.5.4. Requisitos a cumplir por los destinos 239
7.5.5. Proceso de obtención de la marca SICTED 239
Preguntas de repaso 243
Bibliografía 243

8. Sistemas de gestión del cumplimiento 245

8.1. La gestión del riesgo en la empresa 246
8.1.1. Riesgos: concepto y tipologías 246
8.1.2. La gestión del riesgo con la norma internacional UNE-ISO 31000 (2018) 250
8.2. Marco de referencia del *compliance:* antecedentes y situación en España 257
8.2.1. Orígenes de la gestión del cumplimiento *(compliance)* 259
8.2.2. Situación en España de la gestión del cumplimiento *(compliance)* 261
8.3. *Compliance:* concepto y tipologías 262
8.4. Gestión de la calidad, la excelencia, los riesgos y el *compliance* 265
8.5. Familia de normas UNE 19600 y otras normas y referentes complementarias 268
8.6. Norma UNE-ISO 19600 (2015). Directrices 270
8.7. Sistema de gestión del *compliance* penal: requisitos de la UNE 19601 (2017) 272
8.8. Sistema de gestión del *compliance* tributario: requisitos de la UNE 19602 (2019) 276
8.9. Certificación del sistema de gestión del *compliance* 278

© Ediciones Pirámide

8.10. Ventajas e inconvenientes de los sistemas de gestión del *compliance* 279
Preguntas de repaso 282
Bibliografía 283

BLOQUE III
Excelencia y gestión de la calidad

9. Gestión de calidad total y gestión de la excelencia 287

9.1. Gestión de calidad total y gestión de la excelencia 287
9.2. Del aseguramiento y la gestión de la calidad a los modelos de excelencia 289
9.3. Modelo Malcolm Baldrige 293
9.3.1. Origen y antecedentes 293
9.3.2. Estructura y contenidos del modelo Malcolm Baldrige 294
9.3.3. Valores y conceptos fundamentales 295
9.3.4. El proceso de evaluación en el modelo Malcolm Baldrige 297
9.4. Modelo Deming 301
9.4.1. Origen y antecedentes 301
9.4.2. Categorías del premio Deming 302
9.4.3. Proceso a seguir para la obtención del premio Deming 303
9.4.4. Criterios para la evaluación 306
Preguntas de repaso 311
Bibliografía 311

10. El modelo EFQM 2020 313

10.1. Fundación EFQM y Club Excelencia en Gestión 313
10.2. Características generales del modelo EFQM 2020 315
10.2.1. Orígenes y antecedentes del modelo EFQM 315
10.2.2. Características del modelo EFQM 2020 315
10.3. Fundamentos del modelo EFQM 2020 318
10.4. Estructura y lógica del modelo EFQM 2020 320
10.5. Criterios y subcriterios del modelo EFQM 2020 322
10.5.1. Ponderación de los bloques y criterios del modelo EFQM 2020 323
10.5.2. Descripción de los criterios del modelo EFQM 2020 324
10.6. Esquema REDER 330
10.7. Metodologías de autoevaluación y evaluación externa 334
10.8. Reconocimientos EFQM y premio mundial EFQM *(EFQM Global Award)* 336
Preguntas de repaso 341
Bibliografía 341

Casos prácticos 343

© Ediciones Pirámide

Prólogo

Tres grandes docentes de la Universidad de Sevilla me han concedido el honor de prologar este libro. Un libro dedicado a los estudiantes de gestión de organizaciones. No es habitual en pleno siglo XXI que los docentes de gestión dediquen tiempo a elaborar manuales. No hay incentivos para ello, ha dejado de considerarse un mérito notable en su carrera académica y la única recompensa que obtienen es el haber cumplido con su responsabilidad social dentro del campo de la enseñanza.

La universidad tiene que transmitir el conocimiento, el saber científico, las teorías que han sido probadas, las hipótesis que se demuestran ciertas. El conocimiento se encuentra en miles de publicaciones que hacen imposible para los no expertos el seleccionar y leer para obtener el conocimiento que se necesita. Por ello, los manuales son piezas esenciales, limpian, fijan y dan esplendor, tomando el lema de la Academia de la Lengua Española.

Nos encontramos con un manual sobre gestión de calidad, la cual es una parte del conocimiento empresarial enfocado a la toma de decisiones racionales, determinar si son adecuadas con base en los modelos de calidad y con instrumentos adicionales de medida para asegurar la buena orientación de la gestión. Los gestores o son racionales en sus decisiones, o sus comportamientos se guían por impulsos e intuiciones. Los gestores racionales son los que utilizan el conocimiento y lo aplican en su comportamiento directivo. Los gestores intuitivos tienen comportamientos impulsivos y sus resultados dependen de la buena o mala suerte.

Por mucho interés que los gestores tengan en tomar decisiones racionales, siempre pueden equivocarse. Herbert Simon indicaba que la racionalidad es limitada. En ciencias sociales no podemos encontrar la solución única y mejor para tomar decisiones. Somos incapaces de anticipar las consecuencias de los actos por diversas razones. Nunca tenemos un conocimiento exacto de las cuestiones sobre las que debemos actuar, además estas cuestiones no son estables, cam-

© Ediciones Pirámide

bian con el tiempo y a veces con mucha rapidez. Tampoco conocemos todas las alternativas, los modelos y las posibilidades que nos brindan y debemos centrarnos solo en algunos de ellos, los cuales son elegidos por la imaginación de las personas. En consecuencia, existen límites al comportamiento racional. De ahí que, en vez de hablar de comportamiento racional, debemos referirnos a una racionalidad limitada y a un comportamiento intencionalmente racional.

Aunque está teoría de la racionalidad en la gestión apenas se menciona en la actualidad, sigue viva en los hechos, en los estudios e investigaciones. Su mayor fuerza se encuentra en la aseveración de que, aunque no podemos ser perfectos ni tomar decisiones exactas e indiscutibles, no por eso hemos de abandonar el campo de la racionalidad. Nuestra obligación es caminar hacia la perfección y eso se hace mediante la racionalidad. Buscar la perfección es intentar alcanzar la excelencia, y sabemos que esta no tiene límites.

En el fondo los modelos de gestión de calidad, persiguiendo la excelencia en las organizaciones, son un alegato por la racionalidad en la gestión. La racionalidad debe aplicarse a la gestión porque gracias a ella se avanza más rápido y con mayor intensidad.

Durante mis tiempos de docente, una cuestión siempre se encontraba planeando sobre estas enseñanzas. Muchos estudiantes pensaban que se le enseñaban temas de interés pero que solo era aplicables a las grandes empresas, cuando la realidad de las empresas en España es que la inmensa mayoría son pequeñas o medianas. Entonces siempre me venían a la cabeza los comentarios de un importante empresario que explicaba que, como buen emprendedor, creó una empresa y la fue desarrollando hasta que quebró. Decía que fue entonces cuando se dio cuenta de que por inteligente que fuera, para dirigir una empresa había que rodearse de profesionales. Eso hizo cuando creó una nueva empresa con gran éxito. Había comprendido que una empresa que crece necesita racionalidad, exactamente lo que aportan los profesionales. El segundo pensamiento procedía de la preparación de los deportistas. Hay que empezar de joven y orientado por especialistas. Es evidente que a un deportista de diez años no se le exige lo mismo que a otro de veinte años, pero no se llega a deportista de élite si no se va aprendiendo y desarrollando comportamientos y capacidades que son indispensables para dar un salto posterior a la alta competición. La empresa desde que nace debe desarrollar comportamientos que la ayuden a su desarrollo futuro, la calidad en la gestión forma parte de esas condiciones indispensables para continuar en el mercado. Comportamientos que deben estar siempre adaptados a su nivel de crecimiento y a su posición en el ciclo de vida empresarial, pero no puede decirse «cuando seamos una gran empresa, lo haremos», porque quizás para entonces sea tarde. La calidad en la gestión es un proceso que aplica la racionalidad a la gestión y los procesos se construyen piedra a piedra, tarea a tarea, con mucho aprendizaje, creando cultura.

Nos encontramos ante un libro que recoge los aspectos más relevantes de la excelencia en la gestión. Va mucho más lejos de los contenidos que encontramos

© Ediciones Pirámide

habitualmente en estos manuales. No solo se refiere a la historia y desarrollo de la gestión de calidad, explicando a dónde se ha llegado y, por tanto, mostrando el estado de la cuestión. También se tratan temas del mayor interés para las empresas. El análisis del actual modelo de EFQM, fruto de la evolución y el perfeccionamiento elaborado por grandes especialistas prácticos de la gestión y el asesoramiento europeos, una herramienta que ha permitido crecer y potenciar a tantas empresas. El desarrollo de la gestión por procesos, un tema al que incomprensiblemente no se le ha dedicado suficiente atención por los académicos en el pasado, pero que en la era del *big data* y la tecnología de la computación proporciona a los directivos la capacidad de saber, entender y mejorar su gestión. El papel de la familia de normas UNE-EN ISO de la serie 9000, que las universidades han dado de lado en sus programas, dejándolas para cursos de especialización, cuando su uso tan generalizado en las empresas estaba reclamando insistentemente que los graduados estuvieran previamente familiarizados con ellas. Un tema actual que está teniendo una aplicación generalizada, la gestión del riesgo, al existir posibilidades de que la dirección y/o miembros de la plantilla pudieren acabar condenados penalmente como consecuencia de la comisión de un delito, en cualesquiera de las actividades/procesos desarrollados por la misma. El cumplimiento afecta a empresas, públicas, privadas o mixtas, incluyendo a los empresarios autónomos con personal a su cargo. Hay muchos más temas en el libro que despiertan enorme interés, como la política de la Unión Europea y su desarrollo particular en España, que han establecido límites para la legitimidad de las organizaciones, la especial consideración que merece la gestión de los servicios y la explicación detallada de la gestión de calidad aplicada al sector turístico, debido a su relevancia en España.

El libro es un manual que se utilizará especialmente para el estudio de ciertas materias universitarias. Es un manual para guardar durante tiempo, pues puede ser un libro de consulta indispensable para los gestores, sea cual sea su posición en el organigrama.

Emilio Díez de Castro
Catedrático de Organización de Empresas

© Ediciones Pirámide

Introducción

Gestión de la calidad es un libro que va destinado fundamentalmente a personas que ya sea por motivos profesionales o académicos, necesiten conocer los fundamentos de dicho enfoque de gestión. En este sentido, los autores han puesto especial cuidado en que los contenidos del libro guarden el debido equilibrio entre abarcar las principales cuestiones vinculadas a la gestión de la calidad y, al tiempo, profundizar en cada una de ellas lo suficiente como para que el lector pueda obtener finalmente un conocimiento a la vez global y lo bastante específico de la materia. Se trata de un texto introductorio que debe sentar las bases para que, una vez conocidos los fundamentos teórico-prácticos de la disciplina, los lectores puedan plantearse con garantías otros procesos de aprendizaje que les lleven a profundizar en el conocimiento de cualquiera de las múltiples y variadas vertientes y facetas que posee la práctica de la gestión de la calidad. Estamos, por tanto, ante lo que podríamos entender como un manual introductorio para asignaturas de grado centradas en la gestión de la calidad, pero también ante un texto que debería ayudar a cualquier profesional a familiarizarse con dicho enfoque de gestión y con las implicaciones de su uso en el mundo de la empresa y, en general, de las organizaciones que conforman el entramado social en el que vivimos.

Pero quizá lo primero que debamos tratar es qué se esconde bajo la denominación de «gestión de la calidad». Las organizaciones del siglo XXI están inmersas en un ecosistema externo que, simplificando su naturaleza, viene caracterizado, en primer lugar, por lo que se ha dado en llamar un entorno «VUCA», acrónimo en inglés de las iniciales de los términos «volatilidad», «incertidumbre», «complejidad» y «ambigüedad». Las realidades a las que se enfrentan las organizaciones son cada vez más cambiantes; las decisiones deben tomarse en un contexto de incertidumbre en el que no se acostumbra a disponer de toda la información deseable y necesaria; los temas a abordar poseen tantas vertientes, aristas y posibles perspectivas que se configuran como elementos de alta comple-

© Ediciones Pirámide

jidad que, lejos de estar claramente definidos en sus límites e implicaciones, vienen caracterizados por su alta dosis de ambigüedad.

Además, y para hacerlo todo más complicado, las organizaciones modernas se enfrentan a dos requerimientos que constituyen condiciones inexcusables para su subsistencia a medio y largo plazo. Nos referimos a la necesidad de ser rentables estando permanentemente a la escucha activa de un mercado cambiante y exigente para adaptar las estrategias organizativas a sus expectativas, necesidades y demandas; y, muy vinculado a lo anterior, a la inevitable tarea de estar en constante proceso de innovación y mejora continua. Vivimos en un mundo en el que la innovación ha dejado de ser un elemento diferencial generador de ventajas competitivas para convertirse en una cuestión básica de supervivencia que debe estar claramente enfocada en la orientación al mercado.

Pero en lo relativo al ecosistema interno, las realidades no son menos complejas. Las organizaciones del siglo XXI están integradas por personas con altas demandas de motivación, formación y participación que, como siempre sucedió, constituyen su recurso básico más valioso. El éxito en este contexto pasa por la generación y el mantenimiento de una cultura organizacional presidida por valores tan poco extendidos como la colaboración, la participación, el compromiso o la mejora continua, entre otros.

Cuando los expertos se han planteado en las últimas décadas el modo de afrontar este panorama en términos de gestión, han concluido que, quizás, la estrategia que mejor se adecúe a los retos planteados sea la que postula la gestión de la calidad. Ya nadie duda de que en términos de gestión deben quedar atrás los planteamientos lineales de los clásicos para pasar a enfoques de gestión que, desde una perspectiva sistémica, aborden las cuestiones siguiendo un marco contingente que huya de las recetas de validez universal y que analice cada situación como única y necesitada de un tratamiento *ad hoc,* por más que en el mejor de los casos sigan teniendo validez ciertos principios generales que necesariamente también deben ser precisados y adaptados a cada realidad específica. Es en este marco en el que aparece la gestión de la calidad como enfoque contingente adaptado en sus recomendaciones y contenidos a las necesidades y retos que afrontan las organizaciones modernas. Aunque su origen más rudimentario cabe situarlo en los comienzos del siglo XX, ha sido a partir de la mitad de dicha centuria y, muy especialmente, en estas primeras décadas del siglo XXI cuando la gestión de la calidad ha cobrado toda su pujanza, no ya solo porque esté en el centro de las recomendaciones de los teóricos, sino, fundamentalmente, porque los datos empíricos demuestran que es un enfoque que funciona y que en la práctica provoca que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y obtener los resultados deseados en el corto, medio y largo plazo.

Los contenidos del libro aparecen estructurados en tres grandes bloques temáticos. El primero tiene carácter introductorio y persigue sentar las bases de los conceptos y fundamentos en los que se asienta la gestión de la calidad. En los capítulos de este bloque se abordan cuestiones que van desde la evolución expe-

© Ediciones Pirámide

rimentada por el enfoque desde sus inicios, al análisis de las cuestiones económicas vinculadas a la práctica de la gestión de la calidad, pasando por las peculiaridades de su aplicación al mundo de la prestación de servicios o por la descripción pormenorizada de qué implica el uso de un enfoque de gestión por procesos.

La normalización y los sistemas de gestión normalizados constituyen a fecha de hoy una de las formas más extendidas de aplicar la gestión de la calidad en las organizaciones. Es por ello por lo que el segundo bloque temático del libro está dedicado precisamente a estas cuestiones. Se hace, en primer lugar, un breve repaso de la infraestructura institucional para la calidad y la seguridad a diferentes niveles para continuar con los sistemas de gestión normalizados de uso más frecuente, haciendo hincapié en el análisis de los sistemas de gestión de la calidad que toman como base la serie de normas ISO 9000. Dentro de este mismo bloque se abordan como cuestiones específicas el mundo de la normalización en el sector turístico español y lo que entendemos que será en el futuro un componente esencial de la práctica de la gestión de la calidad en las organizaciones modernas: la gestión del cumplimiento *(compliance)*.

El bloque tres del libro está dedicado al análisis del modo más avanzado y completo de abordar la gestión de la calidad en las organizaciones. Nos referimos con ello a la calidad entendida como excelencia y a la organización de la gestión sobre la base de lo que comúnmente se conocen como modelos de excelencia. Tras abordar de manera somera las diferencias entre aseguramiento de calidad, gestión de calidad y gestión de la excelencia, el texto se centra en describir los elementos esenciales de los modelos Malcom Baldrige y Deming para acabar entrando al detalle de la estructura, filosofía y contenidos del modelo EFQM en su versión más actual del año 2020.

En aras de una mejor comprensión de todos los temas tratados en el libro, se ha querido complementar sus contenidos teóricos con una serie de casos prácticos que permitan concretar en el mundo real lo tratado en el texto. Dentro de cada tema se plantean además algunas preguntas de repaso y se reflejan las principales referencias bibliográficas que pudieran ayudar a complementar lo tratado.

© Ediciones Pirámide

BLOQUE I

Fundamentos de gestión de la calidad

1 Concepto, evolución y fundamentos de la calidad y su gestión

1.1. CONCEPTO DE CALIDAD

Hoy en día se habla mucho del término *calidad* en muchos ámbitos. Incluso para muchos, la calidad es una «moda». Frecuentemente, se hace referencia en los medios de comunicación a la calidad de un producto (teléfono inteligente), de un servicio (envío y reparto de compras *online*), de la calidad de la educación y sanidad pública, o incluso de la calidad de vida.

La idea que se transmite, y que entiende la mayoría de las personas, es que la calidad es algo bueno. Un producto/servicio de calidad es mejor que otros e, incluso, se asocia la calidad con el lujo o la excelencia, es decir, con algo que excede la norma o lo que es habitual. A pesar de todo, la definición de calidad no está exenta de ambigüedad y confusión. Por lo que hay que aclarar algunas cuestiones relativas al concepto.

En primer lugar, habría que dejar claro cuál es el sujeto u objeto de referencia, es decir, *¿calidad de qué?* No es lo mismo hacer referencia a la calidad de un producto o servicio, que a la calidad de los procesos productivos de una empresa o incluso a la calidad en la gestión de una organización determinada. En este sentido, puede generar confusión el no delimitar el objeto de estudio.

En segundo lugar, hay que dejar clara la importancia de la apreciación subjetiva de los consumidores al evaluar la calidad de un producto en sentido amplio, es decir, *¿calidad para quién?* Por ejemplo, si preguntamos a personas por la calle qué características deberían tener para ellos unos zapatos de calidad, con toda probabilidad dirían cosas distintas. Por ejemplo, hay personas que valorarían la marca, otras la comodidad, otras los materiales, otras el diseño, la durabilidad, etc.

En tercer lugar, no podemos pensar que las características o cualidades que definen un producto de calidad hoy lo serán para siempre. Así, el desarrollo de los mercados, la forma de hacer negocio y los niveles de exigencia cada vez ma-

© Ediciones Pirámide

yores de los clientes hacen que las características que definen la calidad de un producto/servicio o la manera de gestionar la calidad de una organización evolucionen con el paso del tiempo.

Antes de entrar a desarrollar cada uno de estos aspectos, es importante diferenciar entre el uso coloquial del término *calidad* y el que debe utilizarse como referencia en el ámbito empresarial y de gestión. Así, es frecuente que se afirme que un producto/servicio es de mayor calidad que otro si cuenta con un nivel superior de atributos o especificaciones técnicas. En este caso estamos utilizando un uso coloquial del término *calidad*. Como afirma Garvin (1988), en su clásico ejemplo, una bombilla de 100 vatios alumbra más que una de 60 vatios, aun así pocos consumidores pensarán que dicha diferencia se debe a que una bombilla es de mayor calidad que la otra. La diferencia se encuentra en que la bombilla de 100 vatios tiene más prestaciones que la de 60 vatios. Tampoco podemos comparar en términos de calidad un BMW X6 con un SEAT Ibiza, ya que son productos que van dirigidos a segmentos de clientes distintos, por lo que tienen características o prestaciones muy distintas y, por tanto, precios muy distintos, diferentes formas de comunicación comercial e incluso de distribución. Por ello, desde el punto de vista empresarial las comparaciones de calidad no tienen sentido más que entre productos destinados a satisfacer necesidades y deseos similares, con prestaciones semejantes y vendidos a parecidos niveles de precios.

En definitiva, existen múltiples definiciones sobre el término *calidad* desde una perspectiva empresarial. Ello es debido, como hemos señalado anteriormente, al carácter relativo, subjetivo y dinámico del término. A continuación, vamos a profundizar en cada uno de estos aspectos de la calidad (figura 1.1).

1.1.1. La calidad como concepto dinámico

La naturaleza dinámica del concepto *calidad* deriva de un doble motivo. En primer lugar, como ya apuntábamos en párrafos anteriores, cuando la idea de calidad se aplica a productos o servicios, su naturaleza dinámica resulta evidente tanto en lo temporal como en lo espacial: lo que hoy pudiera entenderse como atributo de un producto de «calidad» mañana pudiera no ser así, para dejar su lugar a otras características de dicho producto. En lo espacial el dinamismo también resulta evidente; aunque sea solo por las diferencias culturales entre unas zonas geográficas y otras, lo que en unos lugares pudiera ser entendido como parte de un producto o servicio de calidad, en otras zonas no tendría por qué serlo.

En segundo lugar, la calidad es en sí misma y conceptualmente un constructo que se ha demostrado dinámico con el paso de los años. Reeves y Bednar (1994) sostienen que la evolución sufrida por la calidad a lo largo del tiempo permite establecer cuatro enfoques básicos en su definición.

© Ediciones Pirámide

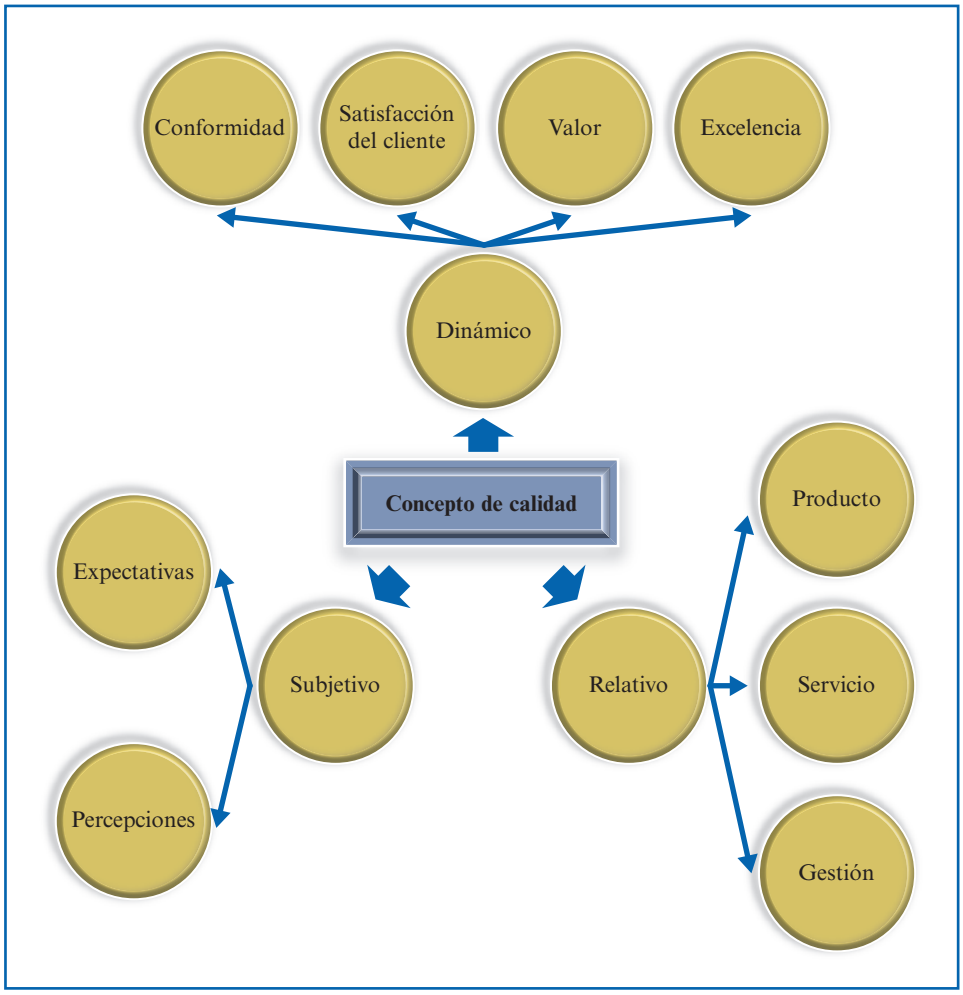


Figura 1.1. Concepto de calidad.

Calidad como conformidad

Se trata de una visión o perspectiva interna e ingenieril, donde la calidad se asocia con la proximidad del producto a las especificaciones dadas desde el área de diseño y fabricación, es decir, *un producto es de calidad cuando cumple con los requisitos o especificaciones* (Crosby, 1984). Para ello es fundamental el control de los procesos de diseño y fabricación, que permite reducir la variabilidad de los procesos y alcanzar la previsibilidad de los resultados en las operaciones.

© Ediciones Pirámide

La principal ventaja que plantea esta concepción de la calidad como conformidad es su fácil medición a través de indicadores cuantitativos e internos. Por ejemplo, costes de calidad, porcentaje de errores, porcentaje de conformidad o tasa de rechazos. El inconveniente más destacado puede ser no tener en cuenta en el diseño las especificaciones que, del producto, demandan los clientes y el mercado. Esta situación se agrava en el caso de los servicios debido a la intangibilidad de muchos de sus componentes.

Calidad como satisfacción del cliente

Se trata de una visión o perspectiva externa que se fundamenta en que lo importante es el cliente. Aquí el área de marketing juega un papel central, al identificar cuáles son las expectativas, necesidades, deseos y preferencias de los clientes.

En esta perspectiva encaja perfectamente la definición de la calidad que ofrecen Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) para las empresas de servicios: *la calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos del cliente y sus percepciones del servicio que reciben.*

Su principal virtud radica en que sitúa al cliente como eje central del concepto de *calidad* y tiene en cuenta los cambios en las necesidades y expectativas de estos. Mientras que el principal inconveniente radica en su carácter subjetivo, lo que no significa que no se pueda medir la calidad.

Calidad como valor

Esta visión o perspectiva introduce la restricción del coste y precio como variable condicionante del juicio del mercado sobre la calidad del producto o servicio. Ello supone un cambio drástico desde posiciones absolutas a planteamientos relativos. Por tanto, hay que considerar lo que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio para satisfacer una determinada necesidad. Las prestaciones que incorpora un producto no pueden desligarse de su coste (perspectiva de la empresa) o su precio (perspectiva del cliente). Aquí encaja la definición de la calidad de W. E. Deming (1989), que considera que *la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado.*

Entre las ventajas que ofrece este enfoque está el combinar las perspectivas internas y externas de la calidad, y facilitar las comparaciones entre productos. Su principal inconveniente reside en diferenciar los conceptos de *calidad* y de *valor*.

© Ediciones Pirámide

Calidad como excelencia

Esta visión o perspectiva entiende la calidad como algo absoluto, es decir, como «lo mejor». La calidad es mejora continua. Como dijo Aristóteles: «Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito».

Desde el punto de vista empresarial, las organizaciones que quieren ser excelentes deben mejorar todos los procesos organizacionales y tratar de satisfacer a todos sus grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, propietarios, sociedad, etc.). Conseguir este objetivo requiere de la participación de todas las personas, grupos y áreas de la organización. Se trata, por tanto, de una perspectiva de la calidad global e integradora (gestión de calidad total o *total quality management,* TQM). Aquí encaja la definición de calidad de Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), para los que *la calidad es una filosofía de gestión integral basada en la mejora continua de productos y procesos, para alcanzar la satisfacción del consumidor y otros grupos de interés.*

Quizá el mayor problema que plantea esta delimitación sea cómo puede ser medida o, si se quiere, cuál es el significado exacto de la excelencia, en qué atributos se traduce, ¿son homogéneas estas características independientemente del contexto? Para dar respuesta a esta cuestión han ido surgiendo modelos de excelencia en los negocios, como el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) en Europa, el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos o el modelo Deming en Japón.

1.1.2. La calidad como concepto relativo

La primera cuestión que hace que el concepto de *calidad* sea relativo es que solo cobra todo su sentido cuando se plantea en términos de comparación. Hablar de la calidad de algo como un valor absoluto no vinculado a la posibilidad de comparar con otros elementos resulta un esfuerzo mental inútil. Por otra parte, el término *calidad* es susceptible de ser aplicado desde un producto o servicio cualquiera, hasta una empresa u organización (o partes de estas), pasando por un sistema (en su acepción más genérica) o proceso de ejecución (conjunto de actividades que añaden valor a los recursos tratados), entre otros. A continuación, analizamos los aspectos relacionados con la calidad de un producto, de un servicio y en la gestión.

Garvin (1988) propone ocho dimensiones de la **calidad de un producto,** en sentido amplio, con el fin de hacer más operativo el concepto y favorecer así su gestión por parte de las empresas:

— *Prestaciones.* Características operativas y funcionales principales de un producto. Por ejemplo, para un automóvil el rendimiento puede incluir

© Ediciones Pirámide

aspectos como la velocidad, el consumo de combustible o las emisiones de CO_2. Para una impresora láser la cantidad de páginas por minuto que puede imprimir, el consumo de tóner, la capacidad de la bandeja de papel o la memoria. Esta dimensión de calidad implica atributos medibles. Por tanto, las diferentes marcas de un producto pueden ser ordenadas objetivamente según un aspecto particular de desempeño.

— *Peculiaridades.* Características secundarias que contribuyen a complementar el funcionamiento básico del producto y a aumentar su atractivo para el usuario. Al igual que las prestaciones, son atributos objetivos que pueden ser medidos con facilidad. Por ejemplo, las múltiples cámaras de un teléfono móvil o el navegador en un vehículo. En muchas ocasiones no es fácil diferenciar características principales y secundarias. De hecho, existen muchas características secundarias o peculiaridades que, con el paso del tiempo, se transforman en principales o básicas. Como las cámaras de los teléfonos o el aire acondicionado en un coche.

— *Fiabilidad.* Probabilidad de que un producto no falle dentro de un período de tiempo determinado. Este período de tiempo suele estar asociado a la garantía que ofrece el fabricante del producto. Por ejemplo, la marca de automóviles KIA ofrece 7 años de garantía, ya que están seguros de que no se producirán fallos graves en el funcionamiento del vehículo durante este período de tiempo. Esta dimensión es importante, ya que determina muchos de los costes de la mala calidad. Por ejemplo, a menor fiabilidad, mayor coste de mantenimiento y tiempos perdidos por averías. La fiabilidad de un producto contribuye fuertemente a la imagen de marca y es considerada por la mayoría de los usuarios finales como una dimensión fundamental.

— *Conformidad.* Grado en que el producto cumple con los requisitos o especificaciones técnicas diseñadas y planificadas. La conformidad se mide, por ejemplo, mediante la tasa de defectos o fallos de un producto, bien sean identificados en la empresa (controles, inspecciones) o en el mercado por los clientes (quejas, reclamaciones).

— *Durabilidad.* Tiempo medio de uso o vida útil de un producto antes de que se averíe y sea preferible reemplazarlo por otro que seguir reparándolo. Se refiere al tiempo durante el cual un producto puede ser utilizado con eficacia. Por ejemplo, tiempo que está en funcionamiento un frigorífico antes de que deje de funcionar. La durabilidad está relacionada con la obsolescencia técnica (tiempo de uso de un producto en condiciones buenas antes de que se deteriore) y económica (tiempo de uso antes de que aparezca un producto que es mejor por sus características y que lo deja obsoleto). Esta dimensión está relacionada con la fiabilidad, ya que a mayor fiabilidad, mayor durabilidad.

— *Disposición de servicio.* Rapidez, coste, competencia y facilidad en las reparaciones o sustituciones cuando el producto se daña, o la amabilidad

© Ediciones Pirámide

del personal del servicio técnico. La asistencia técnica que ofrecen algunas empresas de automóvil suele ser, por ejemplo, una variable de decisión importante al elegir entre varias marcas. También la disponibilidad y acceso a servicios técnicos en equipos electrónicos, o la forma en que una empresa maneja las devoluciones y reclamaciones.

— *Estética.* Es una dimensión subjetiva que alude a la forma en que el producto es percibido por los sentidos: tacto, vista, gusto, oído y olfato. Es de naturaleza individual y refleja un juicio personal. Lo que le agrada a una persona puede no gustarle a otra, aunque el desempeño, fiabilidad y durabilidad sean los mismos. La estética es una dimensión muy poderosa y refleja costumbres de grupos o culturas y tendencias, como, por ejemplo, la moda.

— *Calidad percibida.* Es la imagen que se forma el cliente de un producto como resultado de las acciones de comunicación que realiza la empresa (publicidad, promoción), por comentarios de otras personas y la propia experiencia en el uso. Por lo general, las personas compran productos sin información suficiente sobre todas sus características. La durabilidad o fiabilidad de un producto, por ejemplo, suelen ser deducidas de diversos aspectos, tanto tangibles como intangibles: la imagen o prestigio de la marca, el lugar de fabricación, las opiniones en foros de Internet y los *ratings* en revistas especializadas, entre otros. Por ejemplo, para algunos consumidores, Loewe es sinónimo de imagen perfecta en televisores, lo cual hace que un consumidor sea fiel a la compañía.

Por otra parte, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) identificaron cinco dimensiones que utilizan los clientes para valoran **la calidad de un servicio:**

— *Elementos tangibles.* Apariencia de las instalaciones físicas, de los equipamientos, del personal de contacto y del material de comunicación.

— *Fiabilidad.* Habilidad para realizar el servicio prometido de forma cuidadosa y respetando los tiempos.

— *Seguridad.* Se refiere al conocimiento y la atención mostrados por los empleados y las habilidades de que disponen para inspirar confianza y credibilidad.

— *Empatía.* Capacidad para ponerse en el lugar del cliente, identificar sus necesidades y prestarle un servicio a la medida.

— *Capacidad de respuesta.* Disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Vocación por prestar un servicio eficaz.

Por último, para tratar de definir lo que es la **calidad en la gestión** pongámonos en la situación en la que se encuentran muchas de las organizaciones, tanto públicas como privadas, de nuestro entorno: permanecen inalterables en su configuración a los cambios del entorno; no gozan de buena imagen externa en la

© Ediciones Pirámide

sociedad e incluso frente a su propio mercado; y ofrecen respuestas lentas e ineficientes a los problemas que las aquejan, y, ante cualquier amenaza potencial, no saben sino enrocarse dentro de sí mismas, haciendo de sus paredes un búnker que las aísle del entorno.

Ante esta situación no faltan «sanadores» de la gestión que ofrecen recomendaciones simplistas y carentes de la más mínima posibilidad de éxito. Desgraciadamente el mundo de la gestión no es ajeno a esa moda de la autoayuda o de las soluciones mágicas y de cinco minutos. Algunos, incluso, en un alarde de temeridad se permiten enmarcar sus «prodigiosas» soluciones en una pretendida «gestión de la calidad». Esta situación se asemeja a la imagen de la tortuga adornada con un *spoiler.* Es decir, aunque a una tortuga se le añada un *spoiler* sigue siendo un animal feo, lento, timorato y prehistórico. Pero, además, ahora es ridícula. Hacer gestión de calidad en una organización no es algo tan sencillo como algunos se esfuerzan en demostrarnos. La organización en el fondo sigue teniendo los mismos problemas, y habrá perdido tiempo y recursos.

En este sentido, ***gestionar la calidad*** consiste en *aunar dentro de la estrategia, la estructura y los procesos de una organización dos elementos imprescindibles: cultura organizativa y ciertas técnicas de gestión. El objetivo final debe ser satisfacer las expectativas y necesidades de los grupos de interés en términos de competitividad.*

Siguiendo con la metáfora de la tortuga, es como si le diésemos un patinete y alterásemos su imagen externa dándole un aspecto más moderno. Ahora sí que habríamos transformado al animal feo, lento, timorato y prehistórico en algo distinto y con posibilidades de sobrevivir y enfrentarse a los retos del entorno. Si la organización se toma en serio la gestión de la calidad, puede conseguir: mejores productos, precios ajustados, clientes satisfechos, empleados motivados, mejorar su imagen externa, ser responsable social y medioambientalmente, etc.

1.1.3. La calidad como concepto subjetivo

La calidad objetiva es aquella que puede medirse comparando el nivel de desempeño con un estándar o referente (características cuantificables) a través de métodos ingenieriles y tecnológicos. Pero la calidad tiene un importante componente subjetivo, es decir, se basa en la percepción y los juicios de valor de las personas o clientes, que utilizan el producto o servicio para satisfacer sus necesidades. La calidad subjetiva es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente.

Desde esta perspectiva, lo importante no es lo que objetivamente ofrece la empresa, sino lo que subjetivamente el cliente percibe que ha recibido de la organización. Existen modelos que nos ayudan a medir la calidad que se utilizan en el ámbito de los servicios. Por ejemplo, modelo SERVQUAL o modelo SERVPERF.

© Ediciones Pirámide

1.1.4. Lo que no es calidad

Si bien contamos con numerosas definiciones sobre el término *calidad,* es muy difícil encontrar aportaciones que delimiten negativamente el término. En este sentido, en aras de facilitar la comprensión del complejo concepto de *calidad,* Crosby describe ciertas perspectivas o juicios erróneos que sobre el mismo podemos encontrarnos en la amplia literatura existente sobre el tema, habiéndose extendido al lenguaje del mercado:

- La calidad significa lujo o apariencia. La calidad en este contexto se utiliza para significar el valor relativo de las cosas en frases tales como «buena calidad» o «mala calidad». El autor propone que para evitar este tipo de errores se podría definir la calidad como «conformidad con los requisitos». Requisitos o especificaciones que en principio pueden ser claramente establecidos para evitar errores.
- No existe una «economía de la calidad». Numerosos responsables y directivos usan esta excusa de que «es más económico» hacer las cosas así, sin tener tiempo o pararse a pensar que pueden existir mejores o más óptimas formas de hacer las cosas. La evidencia empírica apoya este último planteamiento, tal y como veremos en un apartado posterior.
- Los problemas de calidad tienen su origen en los trabajadores o la línea operativa. Diferentes estudios han evidenciado que gran parte de los problemas de calidad de un producto, servicio o proceso empresarial son originados por causas directivas, como fallos en la planificación, la programación la dirección, la organización, etc.
- La calidad se origina en el ámbito funcional en el departamento de calidad. En este sentido, Crosby sostiene que muchos problemas calificados como «problemas de calidad» deberían llamarse en realidad por su propio nombre, es decir, problemas de diseño, de fabricación, de compras, de recursos humanos, etc. La calidad es responsabilidad de todos los miembros que integran la empresa.
- La calidad no se puede medir. Nada más lejos de la realidad; existen numerosas maneras de medir la calidad: el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, el número de quejas/reclamaciones, el coste de las desviaciones, el coste de hacer las cosas mal, etc. Por otro lado, la calidad puede medirse tanto en el ámbito interno como externo; en el primer caso, suelen utilizarse indicadores tan diversos como: nivel de satisfacción de los empleados, tasa de perfeccionamiento o control de un proceso clave, tasa de participación en proyectos de mejora, etc. En lo referente al ámbito externo a la organización, existen diferentes modelos que, como ya veremos, aportan herramientas para su medición, con especial énfasis en los procesos de prestación de servicios.

© Ediciones Pirámide

1.2. VERTIENTES DE LA CALIDAD

Como ya hemos tenido oportunidad de ver, la misma ambigüedad del concepto *calidad* puede otorgarle una clara naturaleza polisémica en función de cuál sea la óptica que se adopte. Nosotros vamos a detenernos ahora solamente en analizar dos de estas perspectivas. La primera tomará como referencia el modo en que se genera una calidad efectiva, mientras que la segunda pondrá el punto de mira en las vertientes perceptivas del concepto desde la óptica de aquellos que reciben los productos o servicios de la organización. En definitiva, se recogen las vertientes de la calidad en el ámbito interno de la empresa u organización, así como la externa a la misma (figura 1.2). En evitación de interpretaciones erróneas, no estamos planteando dos caminos alternativos para llegar a la «calidad» con mayúsculas. Bien al contrario, cada uno de los caminos de la figura está jalonado de distintas vertientes del concepto *calidad,* pero solo obtendremos una visión global y completa del concepto cuando las consideremos conjuntamente todas ellas.

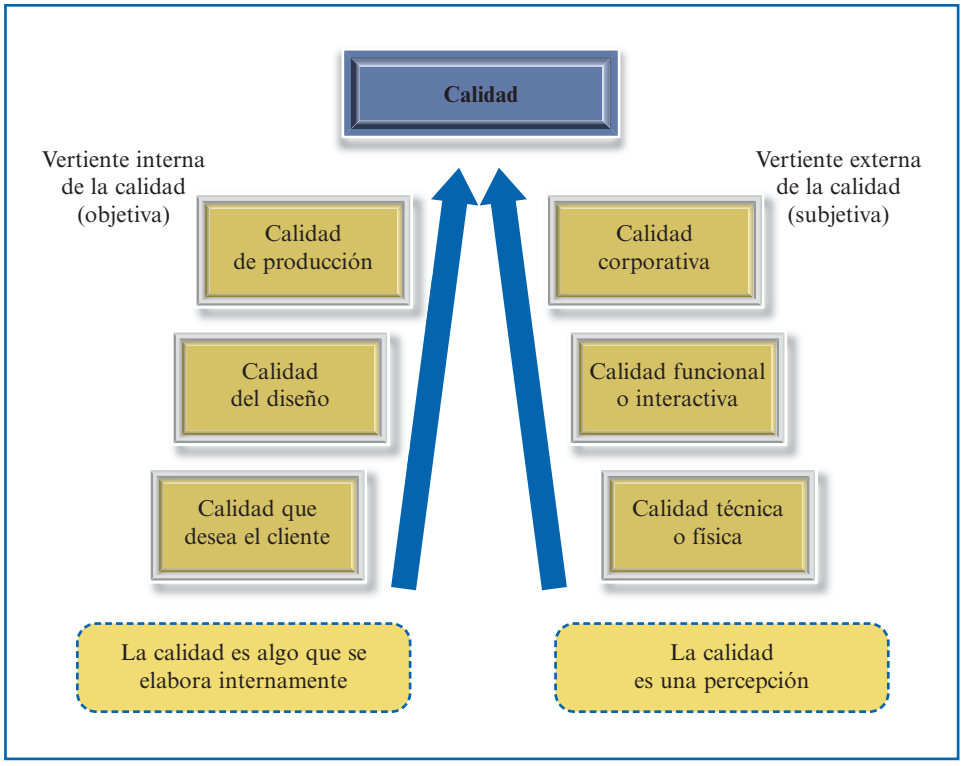


Figura 1.2. Las vertientes de la calidad.

© Ediciones Pirámide

Si atendemos a la manera en que se genera o elabora la calidad (vertiente interna), deberíamos distinguir entre:

— **La calidad que desea el cliente o calidad demandada,** sabiendo que ciertos aspectos de la misma pueden permanecer ocultos o solo presentes en el subconsciente del mismo cliente.
— **La calidad de diseño o calidad programada,** la que consigue trasladar las necesidades y expectativas del cliente en especificaciones productivas.
— **La calidad de producción o calidad realizada,** como aquella que se obtiene finalmente en el intento de ser fiel al diseño establecido.

Con independencia de que matizaremos esta afirmación posteriormente, en una primera aproximación cabría afirmar que, si representáramos cada una de ellas mediante un círculo, solo podría decirse que estamos en una situación ideal de la calidad (satisfacción plena) cuando los tres quedaran perfectamente superpuestos (figura 1.3).

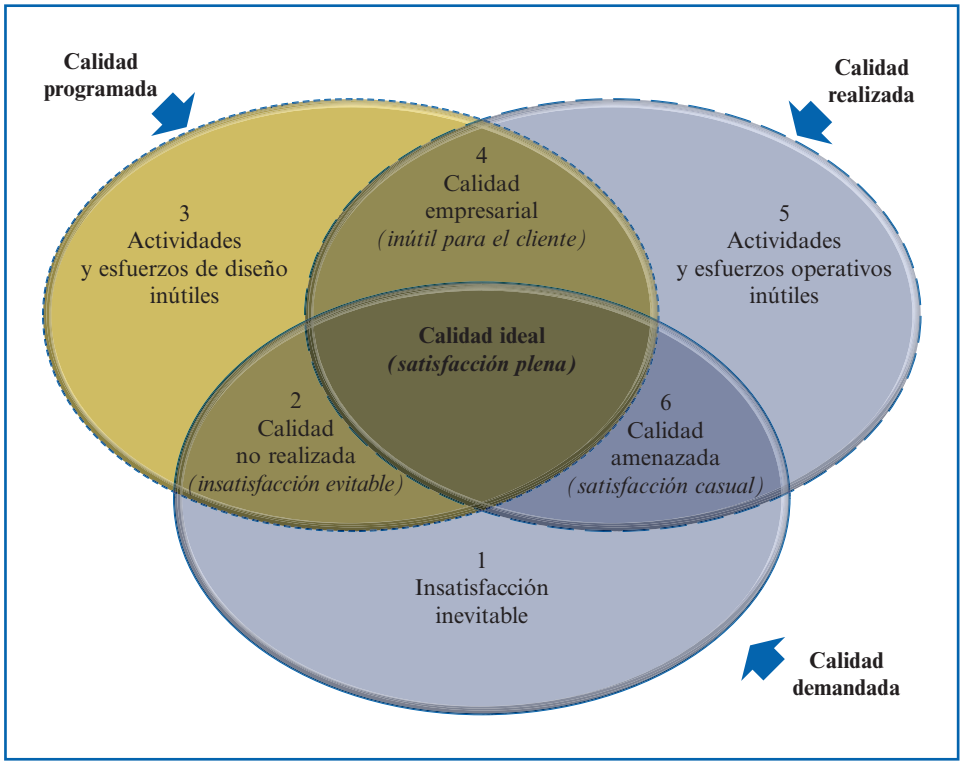


Figura 1.3. Vertientes de la calidad desde una visión interna.

© Ediciones Pirámide

Cualquier situación que se diera fuera de la intercepción de los tres círculos supondría ineficiencias y/o costes innecesarios.

— Punto 1. Representa aspectos relacionados con las necesidades y expectativas de los clientes que la empresa no ha sido capaz de captar, o el cliente no ha podido expresar adecuadamente. Al ser aspectos que se desconocen, no se pueden traducir en especificaciones de diseño, ni de fabricación de los productos o servicios (insatisfacción inevitable).
— Punto 2. La calidad demandada y la programada coinciden, lo que indica que hemos sido capaces de identificar lo que quieren los clientes y traducirlo en especificaciones de diseño, pero no hemos sido fieles al diseño durante el proceso de fabricación, con lo que el producto o servicio no incorpora la característica que demanda el cliente (insatisfacción). Ello puede deberse a falta de recursos o a fallos en los procesos de fabricación, pero puede solucionarse en el futuro (calidad no realizada o insatisfacción evitable).
— Punto 3. Indica actividades y esfuerzos de diseño inútiles tanto para el cliente (no demanda dichas características), como para la organización (no somos capaces de fabricarlas posteriormente). En esta situación la organización incurre en costes inútiles e ineficiencias.
— Punto 4. Representa aspectos que incorpora el producto siendo fiel al diseño (calidad programada y realizada coinciden), pero dichos aspectos no son demandados por el cliente (inútiles para el cliente). Esto puede deberse a la existencia de determinados elementos en el producto o servicio que son necesarios desde el punto de vista técnico (calidad empresarial), pero que el cliente es incapaz de apreciar.
— Punto 5. El producto o servicio incorpora una serie de atributos que el cliente no desea y, además, han sido fruto de la casualidad, ya que no se encontraban en las especificaciones de diseño. Luego representan esfuerzos y costes operativos o de fabricación inútiles.
— Punto 6. Representa una de las situaciones más delicadas, ya que el producto incorpora atributos que demanda el cliente (calidad realizada y demandada coinciden), pero ha sido fruto de la casualidad. Esto es debido a que dichos atributos no se recogen en las especificaciones de diseño, por lo que, probablemente, no se vuelvan a incorporar al producto (satisfacción casual); sin embargo, el cliente espera que vuelvan a estar en el mismo (calidad amenazada).

La afirmación que hicimos anteriormente de que la situación ideal podría ser la que viniera representada por los tres círculos perfectamente superpuestos no es del todo cierta. Solo lo es si únicamente trabajamos con la premisa de satisfacer los deseos y expectativas del cliente, pero la auténtica excelencia va más allá. Hablar de «excelencia» supone incluir en la ecuación el término *deleite*

© Ediciones Pirámide

como la sensación positiva que experimenta el cliente cuando a la hora de disfrutar del producto o servicio descubre que se le da algo que le agrada y que ni siquiera figuraba entre sus expectativas. Esta «sorpresa positiva» va más allá de la mera «satisfacción». En este sentido, si incluimos en el esquema la posibilidad de que la organización genere sensaciones de deleite, la posición ideal de los tres círculos no sería la que comentamos anteriormente. Partiendo de un círculo que representara la calidad mínima deseada por el cliente con base en sus demandas y expectativas, la situación ideal vendría marcada por la inclusión de los otros dos círculos (calidad programada y realizada) concéntricos con el anterior, solapados perfectamente, pero ocupando un área más extensa (figura 1.4). Con base en este nuevo posicionamiento, el área excedente entre la calidad que desea el cliente y las que hemos denominado programada y realizada sería la expresión gráfica del nivel de deleite que hemos diseñado para dar al cliente con nuestro producto o servicio y que posteriormente le hemos proporcionado.

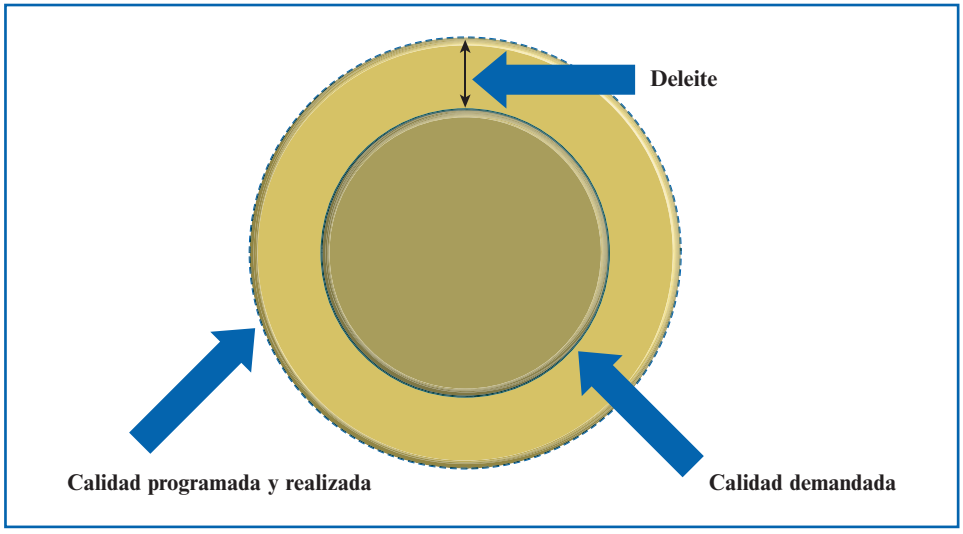


Figura 1.4. Calidad ideal: satisfacción y deleite.

Si atendemos a la percepción de calidad en el receptor del producto o servicio (vertiente externa), diferenciaríamos entre:

— **Calidad técnica o física.** Es la parte más objetiva u objetivable de la calidad, ya que resulta del conjunto de prestaciones que incorpora de facto el producto o servicio con relación a su coste de adquisición.
— **Calidad funcional o interactiva.** Es aquella que surge como consecuencia de la relación de cada cliente con la organización (actitud de servicio del personal, apariencia de los empleados, accesibilidad, seguridad, etc.).

© Ediciones Pirámide

— **Calidad corporativa.** Responde al sentimiento de calidad que viene influenciado por la imagen externa, la fama y la reputación que posee la compañía en el mercado.

1.3. IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

A partir de las definiciones que hemos recogido sobre el término *calidad,* así como de la filosofía de *management* subyacente en buena parte de ellas, podemos destacar ciertos rasgos que deben caracterizar la nueva forma de entender la gestión de las organizaciones (figura 1.5):

— La calidad debe ser entendida como un objetivo prioritario, siendo necesaria su consideración desde la planificación estratégica de la empresa u organización hasta la operativa.
— La calidad se fundamenta en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, aunque este concepto debe ser entendido en sentido amplio (cliente interno y externo). Implica por tanto no solo el enfoque de clientes externos, sino, además, asumir las relaciones de cliente-proveedor interno.



Figura 1.5. Implicaciones organizativas de la gestión de la calidad.

© Ediciones Pirámide

— La calidad solo se consigue asumiendo que es una tarea de todos los miembros de la organización, sea cual sea su actividad diaria específica. En este sentido, el factor humano es el punto neurálgico de la calidad, comportando, entre otros, la participación de los recursos humanos en los procesos de mejora, el *empowerment* y el autocontrol.
— Compromiso directivo. No existe calidad sin un decidido compromiso de la dirección. La «ejemplaridad» del liderazgo directivo es un factor que legitima y hace creer en la calidad. Aquello de «haced lo que os digo, pero no lo que hago» no funciona ni en la paternidad ni en la calidad.
— La formación permanente a todos los niveles debe convertirse en algo habitual dentro de la organización. Solo el mantenimiento y perfeccionamiento de las habilidades de las personas asegura la preparación suficiente para asumir las mejoras tecnológicas y para sacar de ellas auténticas ventajas competitivas.
— La prevención de los errores debe estar por encima de la inspección: hacerlo a la primera o aspirar al «cero defectos» deben ser valores clave de la filosofía y la cultura de la organización.
— Las decisiones han de estar basadas en mediciones precisas y no en la intuición o las creencias de los decisores. Estas últimas solo resultan realmente útiles cuando están fundamentadas en sólidas informaciones extraídas de la realidad: si deseas que algo se haga, mídelo; lo que no se puede o no se quiere medir, es muy difícil mejorarlo.
— La manera tradicional de gestionar las organizaciones ha sido a través de departamentos funcionales (organización vertical). En la actualidad, la necesidad de tener en cuenta las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y ser más eficaces y eficientes requiere además gestionarlas a través de los procesos (organización horizontal). Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada (recursos) en salidas (productos o servicios) generando valor. Muchos problemas en las organizaciones tienen su origen en que hay procesos que afectan a varios departamentos o áreas funcionales, pero cada uno se ocupa de mejorar su parte y falta coordinación para que las mejoras sean efectivas y lleguen al producto final y al cliente.
— La cooperación con proveedores y clientes (y, llegado el caso, hasta con los competidores) evita los reprocesos y asegura *inputs* adecuados a las necesidades de la organización. En líneas generales, debe pasarse de la filosofía del oscurantismo y la confrontación a la de la cooperación y el aprendizaje organizacional.
— En línea con lo anterior, la organización debe adoptar una orientación de sistema abierto, siendo permeable a las influencias del exterior, investigando permanentemente las variaciones que se atisban en el entorno y averiguando las mejores prácticas en la realización de las diferentes tareas *(benchmarking)*.

© Ediciones Pirámide

— La preocupación de la organización por satisfacer las expectativas de las personas e instituciones relacionadas con ella (grupos de interés o *stakeholders*) le obliga a considerar en su estrategia la necesidad de actuar en términos de responsabilidad social. Aun reconociendo la subjetividad inherente a la ética organizacional entendida en sentido amplio, el respeto de ciertas normas sociales (sancionadas por la legalidad vigente o no) forma parte de una gestión TQM, que busca objetivos a largo plazo y que puede llegar a sacrificar la obtención de ciertas utilidades a corto plazo en beneficio de la posibilidad de demostrar actitudes que contribuyan a una imagen social positiva de la organización. En un sentido más amplio, la gestión y mejora continua de la calidad implica considerar al cliente social, el cual está conformado por diferentes segmentos que constituyen el macroentorno organizativo (político-legal, económico, medioambiental y sociocultural).
— La mejora continua (KAYZEN) es parte esencial de la cultura para la calidad. La calidad siempre es un camino y nunca una meta alcanzada; todo es susceptible de ser mejorado. La mejora continua consiste en introducir pequeños pero constantes cambios en productos y/o procesos. No se requieren grandes inversiones, ya que el pilar sobre el que se sustenta la filosofía KAYZEN son las personas. El ciclo PDCA *(Plan-Do-Check-Act)* es un buen ejemplo de cómo introducir y hacer operativas las mejoras en la organización. Además, en los mercados actuales la innovación (KAIRYO) es también un elemento clave para competir. Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido a un determinado contexto. Para innovar se requiere tecnología y fuertes inversiones. A pesar de ello, mejora continua e innovación están relacionadas, ya que la mejora continua sienta las bases para crear una cultura de innovación en la empresa.

1.4. EL PROCESO EVOLUTIVO DE LA CALIDAD

El proceso evolutivo de la calidad al que nos referimos no responde solo a la idea de evolución histórica. Las etapas que vamos a analizar responden también a diferentes niveles incrementales dentro de lo que podría entenderse como una gestión integral de la calidad. Esta afirmación se fundamenta en dos realidades objetivas:

— En la actualidad coexisten organizaciones que, aparentemente bajo la misma noción de calidad, actúan según modelos bien distintos, que se asemejan a lo que nosotros vamos a estudiar como diferentes etapas evolutivas.

© Ediciones Pirámide

— No es aconsejable embarcarse en la TQM o gestión de la excelencia sin haber cubierto antes las etapas anteriores o, al menos, haber iniciado planes de mejora de menor alcance o entidad.

En la siguiente tabla recogemos un resumen del proceso evolutivo seguido en materia de calidad a lo largo del siglo XX, simplificando el proceso seguido en las siguientes cuatro etapas (figura 1.6 y tabla 1.1): inspección masiva, control de procesos, aseguramiento y gestión de la calidad y gestión de la calidad total.

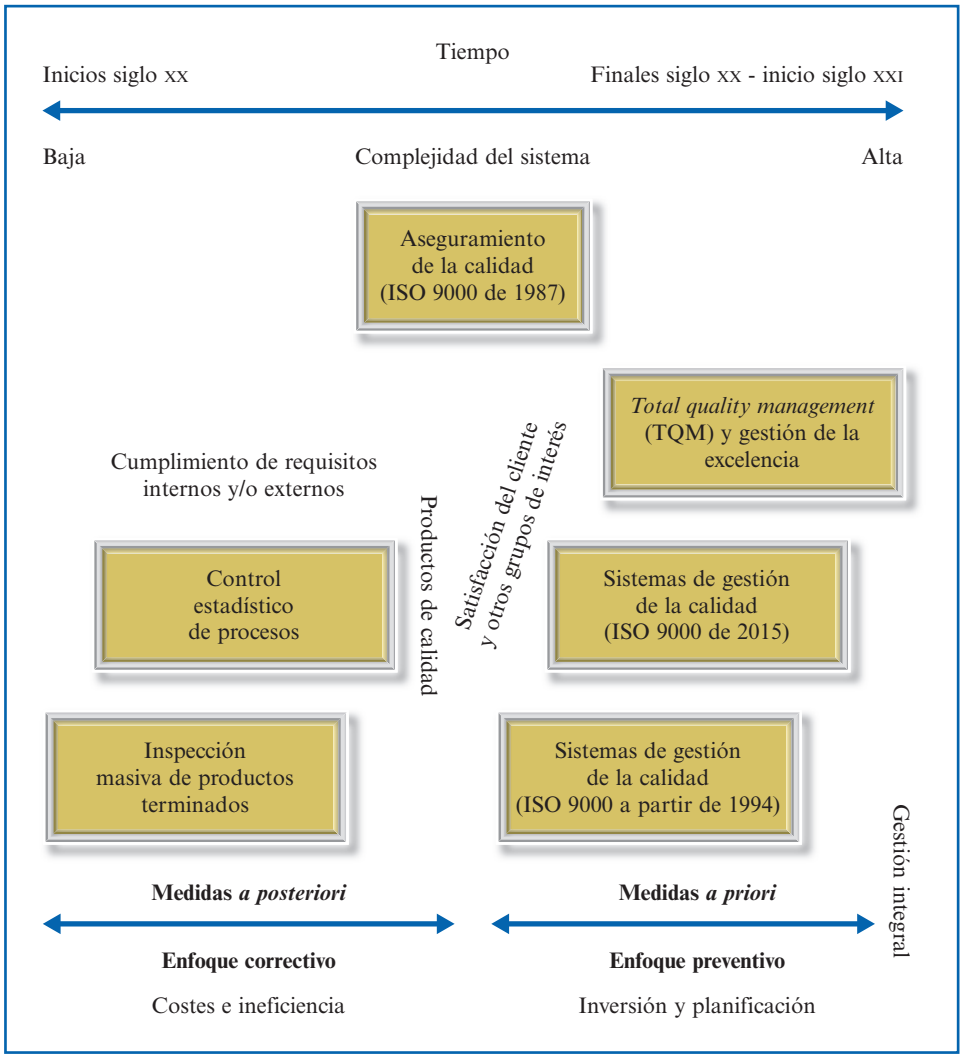


Figura 1.6. El proceso evolutivo de la calidad.

© Ediciones Pirámide