

Se presenta, hoy en día, este aspecto en referencias dentro de la empresa como son el rol del directivo, la motivación, la comunicación interna, así como la burocratización y rigidez.

Es importante tener en cuenta que el primer cliente de nuestro trabajo somos nosotros mismos. Del grado de satisfacción que el propio grupo de trabajo manifieste puede concluirse la Calidad Total del proceso y, consecuentemente, la satisfacción del cliente.

Se debe concluir que, para mejorar la Calidad Total, hay que establecer procedimientos de gestión que consigan la participación de los grupos de forma integral a las tareas diarias de las unidades funcionales de las empresas. El concepto de grupo de trabajo plantea la asunción de nuevos papeles y formas de hacer mediante la incorporación de determinados métodos y técnicas para provocar las necesarias sensibilidades y actitudes por las que el grupo de trabajo se responsabilice por los resultados de las actividades, participando en la determinación de las metas y objetivos de la unidad, así como evaluando con su cliente interno la ejecución de las tareas.

Se trata, en definitiva, de dotar a las personas, miembros de las unidades de gestión, de métodos de trabajo que permitan revisar lo que se hace, cómo se hace y para qué, detectando problemas, analizándolos y, tras un proceso de investigación, establecer un plan para volver a la práctica con nuevos conocimientos y actuaciones capaces de transformar y mejorar de forma sistemática su realidad de trabajo cotidiano, y las relaciones con otras unidades de la empresa.

El aprendizaje e incorporación de tal metodología a la actividad y la consiguiente modificación de hábitos, actitudes o procedimientos se realiza a través del entrenamiento correspondiente en el mismo proceso de trabajo, con la ayuda previa de personas calificadas.

3. IMPACTO ECONÓMICO DE LA CALIDAD TOTAL

Resulta importante, en la formulación de la estrategia por Calidad Total, incluso ya en el propio concepto, tener en cuenta no sólo la dimensión de satisfacción del cliente, sino también el aspecto relacionado con la eficiencia del negocio.

La rentabilidad de la empresa asociada a la Calidad Total constituye un componente imprescindible de estudio que permite evidenciar el impacto económico de las actividades de mejora de la Calidad Total. Por tanto, es fundamental el análisis económico en relación a la Calidad Total, así como el concepto de coste de la Calidad Total asociado. El concepto de coste de la Calidad Total se tratará bajo la doble faceta de coste de la inversión en materia de Calidad, así como coste de la mala Calidad.

La Calidad Total no es gratuita, cuesta dinero, de ahí la importancia de estudiar los costes asociados a la Calidad. Sin embargo, estos costes normalmente no se perciben independientemente del resto de los costes de la gestión de la empresa.

En conclusión, en la formulación de la estrategia por Calidad Total es condición necesaria analizar los aspectos económicos de manera que el concepto de la Calidad Total solamente sea operativo y consistente si tiene en cuenta el coste asociado, es decir, el coste de la inversión en materia de Calidad, así como los costes derivados de la implantación ineficiente de la misma.

3.1. Importancia del análisis económico en relación a la Calidad Total

3.1.1. LA CALIDAD TOTAL Y EL COSTE DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad² cuesta dinero. Disponer de un sistema de cálculo de costes que aporte a la empresa información suficiente para evaluar este coste requiere, en la mayoría de los casos, un esfuerzo organizativo adicional al que normalmente existe. Los sistemas tradicionales de costes suelen ignorar por completo los problemas de la Calidad Total. Las decisiones de inversión que se toman consideran beneficios subjetivos asociados a la Calidad Total.

Existen numerosos estudios que muestran que los clientes que perciben una elevada Calidad del producto o servicio suministrado por una determinada empresa no son particularmente sensibles a incrementos del 5 ó 10% del precio ofertado respecto a otras empresas que no ofrecen tal Calidad.

La mayoría de los costes de la Calidad Total están sumergidos en los distintos conceptos de gastos generales de una empresa, de ahí la dificultad de ahorrarlos. Para solventar esta dificultad, se proponen dos posibles soluciones: ampliar el sistema contable de manera que pueda recoger de forma desagregada los costes de la Calidad Total (esto se puede conllevar un gran esfuerzo organizativo y un plazo medio de implantación de dos a tres años) o desarrollar un procedimiento aproximado sencillo que en pocos días permita evaluar el coste de la Calidad Total.

De cualquier forma, el coste de la Calidad Total debe estimarse; esto es algo que ya se sabe por la propia definición de Calidad Total como "satisfacción de las expectativas del cliente al menor coste posible".

² Se recuerda de la nota 1 del capítulo 1 que también, en relación al coste, se utilizan indistintamente y con igual significado los términos Calidad o Calidad Total.

2.1.2.1. *Alineación en la cadena cliente-proveedor*

Ajustar las necesidades del proveedor con las necesidades del cliente en las empresas es un proceso que integra a todos los empleados que trabajan en la organización en una cadena cliente-proveedor.

En la cadena cliente-proveedor aparecen una serie de preguntas tales como:

- ¿Quiénes son mis clientes?

A veces es frecuente olvidarse de uno o varios de los clientes del proceso. Así, por ejemplo, un vendedor técnico comercial no sólo tiene clientes externos, sino que también los tiene internos, como el departamento de planificación que necesita un plazo, las cantidades a fabricar, los códigos de los productos, así como el departamento financiero que necesita conocer, entre otras, las condiciones de venta del cliente.

- ¿Quién es mi verdadero cliente?

Pregunta que se plantea a la hora de entregar los resultados de determinadas actividades en las empresas. Así, por ejemplo, para el departamento de verificación final del producto acabado antes de su expedición al cliente externo, se podrá preguntar acerca de quién es su verdadero cliente: la función control de Calidad Total de cuya decisión depende la expedición, la función distribución a la que se entrega el producto acabado una vez verificado o el servicio posventa responsable de la instalación y puesta a punto en casa del cliente. La respuesta es que deben considerarse todas las funciones con las que existe o debe existir una relación formal, aunque no sea más que la entrega de un albarán.

- ¿Cuáles son las necesidades de mi cliente?

En muchos casos se desconocen, o se conocen mal o de forma incompleta, las necesidades del cliente o, lo que es más grave, a veces han cambiado sin que los interesados hayan tenido conocimiento de ello.

Ante la pregunta de cómo se expresan las necesidades, se pueden analizar distintos casos tales como: en el ámbito de la empresa (un contrato, un pliego de condiciones, un pedido detallando las condiciones...), en el ámbito de una unidad funcional (unas especificaciones, unas normas, unas reglas de diseño...) o, incluso, a nivel de operario (una norma de proceso de fabricación, unas reglas de seguridad...). En todos los casos, la necesidad del cliente debe establecerse formalmente en colaboración con el proveedor o aceptada por éste.

El hecho de ajustar las necesidades o la alineación de dichas necesidades comienza con una redefinición de las relaciones cliente-proveedor; deben trabajar como colaboradores y no como competidores, es decir, la satisfacción del cliente es un hecho compartido sin desplazar la balanza de cargas siempre hacia el mismo lado, por ejemplo, del proveedor. Supone, por tanto, que la relación entre los dos eslabones de la cadena sea ajustada a los objetivos de la empresa.

2.1.2.2. *Rupuras en la cadena cliente-proveedor*

Existen distintos factores que pueden perturbar e, incluso, romper el funcionamiento de la cadena; entre ellos se pueden destacar:

- Inexistencia de comunicación entre el cliente y el proveedor. Incluso podrían no conocerse.
- El cliente y el proveedor se ven como competidores y no trabajan en equipo sin saber aprovechar con ello las ventajas que reporta.
- Desconocimiento, tanto del cliente como del proveedor, de los objetivos y estrategias de la empresa, con el inconveniente de que su alineación puede dirigirse por un camino equivocado.
- Inhibición de la dirección en la cadena cliente-proveedor.
- Revisiones y correcciones de los procesos internos en los proveedores.

Ante situaciones de este tipo, la dirección de las empresas debe asumir su rol y tomar posturas de:

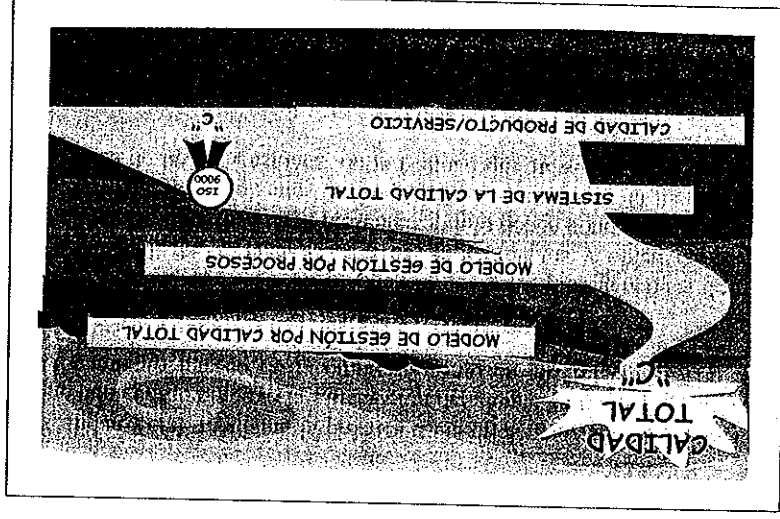
- Acercamiento a los trabajadores estimulando relaciones más estrechas con los clientes, dejando la rigidez propia de relaciones o formas de trabajo anteriores.
- Fomento de la formación y el trabajo en equipo con el propósito de alcanzar objetivos conjuntos y evitando el deterioro de las relaciones cliente-proveedor.
- Comunicación de políticas y objetivos del alineamiento entre el cliente y el proveedor apoyando las cadenas cliente-proveedor desde la propia dirección

nivel de control, no de gestión), decide recorrerlo pasando por diferentes etapas que incluyen: el desarrollo de un sistema de la Calidad Total, la gestión por procesos y el despliegue de algún tipo de modelo de gestión por Calidad Total.

Es evidente el hecho de que alcanzar el estado de excelencia empresarial es un reto demasiado ambicioso y prácticamente inaccesible, ya que ello implicaría gestionar con criterios y resultados asociados a la satisfacción plena de las personas dentro y fuera de la organización (personal, clientes y sociedad en general); sin embargo, lo que sí es viable es la práctica de la mejora continua como tendencia hacia la perfección que implica un camino sin fin para ir haciendo las cosas mejor día a día. Los errores y defectos son inevitables, pero esto no supone aceptarlos, sino tratar continuamente de superarlos. Si bien es difícil estar al final del camino hacia la excelencia, en la medida en que la empresa se aproxime al punto objetivo, sus medios y resultados serán cada vez mejores.

El final del camino, donde, a partir de una Calidad de producto o de servicio (*Calidad con c*), se siguen distintos modelos de gestión, incluyendo los sistemas de la Calidad, la gestión por procesos o los distintos modelos de gestión integrada de la Calidad Total, se llama excelencia o Calidad Total (*Calidad con C*).

FIGURA 2.1. Calidad Total: un camino hacia la excelencia empresarial



2. CALIDAD TOTAL Y "CLIENTE INTERNO"

La satisfacción del cliente influye directamente en la capacidad competitiva de una empresa, incluso en su supervivencia a lo largo del tiempo. Normalmente, el cliente satisfecho es un cliente fiel y, para cualquier empresa, la fidelidad de los clientes es una vía segura para mantener e incrementar los ingresos y beneficios. Por ello, todo el personal debe situar al cliente en el centro de todas las reflexiones empresariales.

La Calidad Total tiene como referencia principal al cliente. Ahora bien, la figura del cliente no es exclusiva del cliente externo. Cuando hablamos de clientes, debemos considerar también al *cliente interno*, persona u organización que contribuye de manera eficaz al desarrollo del producto o servicio en una empresa.

El presente apartado estudia la figura del cliente interno y su comportamiento en el engranaje de las empresas encaminadas a gestionarse por Calidad Total, analiza el proceso básico de la relación cliente-proveedor de una empresa que finaliza en el cliente externo, así como ayuda a visualizar los procesos internos de las empresas, a analizar sus componentes y a comprender la importancia de las relaciones internas y del trabajo en equipo para conseguir los objetivos fijados en Calidad Total: la satisfacción del cliente tanto externo como interno.

2.1. El cliente interno y la cadena cliente-proveedor

2.1.1. EL CLIENTE INTERNO

En toda actividad de cualquier persona de una empresa, se puede plantear una relación cliente-proveedor. Individualmente, todos los integrantes de una organización forman parte de un proceso, dentro de un esquema cliente-proveedor, en el que la entrega de un trabajo sin fallo es imprescindible para que el proceso total se produzca correctamente y, por tanto, resulte competitivo, satisfaciendo las necesidades del cliente final. Así, se puede definir *cliente interno* como cualquier persona que contribuya en alguna de sus etapas al desarrollo del producto o servicio en una empresa, mientras que el cliente externo sería el usuario final del producto o servicio.

2.1.2. LA CADENA CLIENTE-PROVEEDOR

En Calidad Total, la Calidad comienza y termina con el cliente. En consecuencia, para crear una situación ventajosa en la función de mejora de la Calidad Total, todos los miembros de la organización de una empresa deben aprender quiénes son sus clientes y cómo satisfacerles.

En una empresa tipo, probablemente sólo un porcentaje reducido de trabajadores tiene contacto directo con sus clientes externos. Sin embargo, todo aquel que trabaje en una empresa tiene clientes internos, personas que dependen de que ellos les ofrezcan los productos o servicios que les capaciten para realizar su trabajo. De hecho, en las grandes



personal, fomentando el trabajo en equipo y logrando su confianza y promoviendo su creatividad en la resolución de problemas, así como reconociendo sus logros. Por otro lado, el líder en Calidad Total desarrolla y mantiene el enfoque hacia los clientes, promueve el enfoque de procesos e impulsa el cambio hacia la mejora.

Además del enfoque hacia el cliente y de la potenciación de las responsabilidades del personal de la empresa (*empowerment*), las actividades de los principales responsables en el proceso de Calidad Total deben incluir:

- Conseguit un adecuado asesoramiento y capacitarse adecuadamente en Calidad Total.

- Planificar la Calidad, estableciendo la política y los objetivos de Calidad Total, así como una organización básica para llevarla a la práctica.

- Promover una cultura de Calidad Total, definiendo y difundiendo la visión, la misión y los nuevos valores organizacionales, así como determinar y aprobar los objetivos estratégicos de mejora continua a realizarse cada año, así como otras acciones orientadas a lograr mejores niveles de excelencia y competitividad.

- Desarrollar la capacidad de liderazgo en los mandos intermedios.

- Establecer el sistema de la Calidad Total, realizando sus correspondientes evaluaciones.

4.2.2. CULTURA ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD TOTAL

Junto con el liderazgo de la dirección, otro elemento relevante a la hora de estudiar la estrategia de la Calidad Total en el entorno empresarial es la cultura organizativa.

Al hablar de cultura organizativa, debemos decir que las organizaciones, al igual que los individuos, tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características, entre otras, integran lo que llamamos cultura de la organización.

Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

Según J. Campbell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización, las cuales pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes:

- Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativas.

- Estructura. El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.

- Apoyo. El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

- Identidad. La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.

- Recompensa al desempeño. El grado en que la distribución de premios al personal se basan en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.

- Tolerancia del conflicto. El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

- Tolerancia del riesgo. El grado en que se estimula (aliena) a los trabajadores a ser "agresivos", innovadores y a correr riesgos.

Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad del individuo, de modo que la cultura organizativa es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto permite visualizar, un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizativa.

Existen culturas fuertes y culturas débiles. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparan ampliamente. Cuantos más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura.

Una cultura fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas. Esa chase de cultura muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósitos se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizativo, y éstos, a su vez, disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta; en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos; por consiguiente, hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino.

Cuanto más fuerte es la cultura organizativa, menos deberá preocuparse la dirección por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el

- ¿Qué distancia viene a tener mi empresa respecto al estado de excelencia o Calidad Total?

La articulación de la estrategia por Calidad Total en un sistema de gestión de la Calidad Total debería dar respuesta satisfactoria a las cuestiones anteriores.

El mundo está cambiando y con él la manera de hacer negocios. Muchos empresarios están tratando de adaptar viejos modelos de gestión a condiciones muy diferentes a los que fueron creados. En los modernos sistemas de gestión hay que considerar aspectos que complementan a la gestión por Calidad Total y que incluyen la economía basada en el conocimiento, y la estructuración y sistematización del capital intelectual, así como el *e-Business*.

4.2. Principios generales de gestión por Calidad Total

A continuación se repasan brevemente los principios generalmente aceptados para el logro de la Calidad Total:

- La Calidad Total es, ante todo, una responsabilidad directiva. Los directivos y los mandos intermedios deben ser líderes, capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.
- Para la Calidad Total, es imprescindible la participación de todos (conciencia colectiva). Reducir errores sólo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

- La Calidad Total requiere una nueva cultura. En el concepto de Calidad Total "todos piensan y todos hacen".

- La Calidad Total es lograda por las personas y para las personas; esto exige, entre otros, un programa continuo de formación y adiestramiento.

- La Calidad Total la determina el cliente; es el cliente quien califica la Calidad del producto o servicio que se ofrece; así, la Calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.

- La Calidad Total es clave para lograr competitividad. Con una buena Calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.

- La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en la mejora continua de los procesos.

Así, la Calidad Total constituye un nuevo sistema de gestión empresarial en la medida en que sus conceptos modifican sustancialmente los elementos característicos de los modelos tradicionalmente utilizados. Estos elementos incluyen:

- Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- Las técnicas y metodologías aplicadas.

- El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal y el ambiente, entre otras.

El nuevo enfoque de la Calidad Total requiere una renovación importante de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial; se ha de poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de la gestión tradicional.

En este sentido, y para evidenciar el posicionamiento de la empresa de cara a identificar si realmente esta siguiendo la doctrina de la Calidad Total como nuevo sistema de gestión, podríamos hacernos una serie de preguntas que incluyen las siguientes:

- ¿Esta nuestra organización preparada para satisfacer a los clientes frente a los mejores competidores?
- Los productos y servicios que ofrece la empresa ¿responden a las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes?
- ¿Se están eliminando los costes de no Calidad para ser competitivos y tener una adecuada rentabilidad?
- El tiempo de los ciclos de desarrollo de nuevos productos o servicios y los de operación, entrega y posventa ¿es adecuado?
- ¿Esta el personal de la empresa motivado y participando activamente en la mejora de los procesos?
- ¿Se ha logrado desarrollar una política eficiente de gestión de los proveedores?

usuario final). La decisión de adquirir el producto o servicio lo tiene el usuario final, pero el cliente intermedio tiene una importancia vital para la satisfacción de aquel.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas.

Para identificar y segmentar a los clientes, es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

- ¿Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios? ¿quiénes son los usuarios finales?
- ¿Cuál es su distribución por geografía, edades, sexo, escolaridad, nivel de ingresos...?
- ¿Cuándo usan nuestro producto o servicio? ¿qué uso le dan a nuestros productos y servicios?

Tras la segmentación de clientes, se deben identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras. También es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia, para lo cual puede recurrirse a distintas técnicas que permitan medir la Calidad de los productos y servicios a nivel de clientes internos y externos.

Para satisfacer a los clientes, no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas; es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de Calidad que tienen impacto en la satisfacción y los deleitan. Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren hay una relación de costo-beneficio que les resulta favorable. Así, no se puede forzar al cliente a comprar el producto o el servicio que la empresa quiere al precio que quiere. Una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de Calidad, oportunidad, costo y servicio.

Desde el punto de vista interno, una vez identificados los clientes de la empresa, hay que desplegar la estrategia de la visión cliente. Un primer aspecto para un enfoque al cliente consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes. La definición de esta visión corresponde a la dirección de la organización. El enfoque a los clientes va a definir las políticas de Calidad. Estas deben

guiar las relaciones con los clientes. Tengase en cuenta que, en la mayoría de las empresas, líderes en Calidad Total, la visión hacia los clientes está basada en la política de Calidad, la cual marca la ruta de todos los empleados de la organización desde que se incorporan a ella.

Una vez establecida por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes, se debe difundir y explicar adecuadamente. Esta labor debe hacerse, entre otros, en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, siendo muy importante asegurar su aplicación.

En resumen, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos, es necesario poder identificarlos y conocerlos plenamente. Este conocimiento implica principalmente:

- Identificar y segmentar los clientes.
- Identificar los atributos de Calidad de los productos y servicios para los clientes.
- Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y obtener de ellos su satisfacción.

3.2.2. MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Es importante la gran oportunidad que representa mejorar continuamente la Calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio para las empresas de elevar el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro.

La mejora de la Calidad Total debe abordarse sistemática y planificadamente, aunque sólo sea porque la capacidad de acción de las empresas es, con frecuencia, limitada, y debemos asegurarnos que la aplicamos sobre el punto más necesario. Todas las mejoras en Calidad Total deben tener lugar proyecto a proyecto. Además, la mejora de la Calidad Total no se obtiene gratis, si bien normalmente no requiere grandes inversiones.

Las líneas que configuran la secuencia del desarrollo de la mejora de la Calidad Total, para dar respuesta al desafío competitivo, incluyen: una selección de actividades con problemas, con oportunidad de mejora, el establecimiento de sus características cualitativas, un plan de acción a tomar con clara indicación de plazos y responsabilidades, la realización de las acciones acordadas y un sistema de seguimiento que permita conocer, no tan sólo si las medidas han sido tomadas, sino también en qué grado se han alcanzado los objetivos.

empresarial y a todo tipo de organización. En este sentido, la Calidad Total se entiende como una estrategia que busca garantizar, a medio y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión.

Así, una estrategia clave en los tiempos actuales, dentro de la organización, es, sin duda, la Calidad Total, al objeto de mantener sistemáticamente ventajosas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La Calidad Total, como clave del éxito de los negocios en el siglo XXI, tiene incidencia en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, lo que viene provocando, obviamente, una evolución en el modelo de empresa y en el empresario. La ventaja competitiva de una empresa estaría, entre otros, en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecerían sus competidores o que éstos tendrían en menor medida, que haría posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica tanto de las empresas grandes como de las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y, en general, en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea de excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para adoptar con éxito la estrategia por Calidad Total, es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejora permanente, así como la implantación de un modelo o sistema integrado que cubra todos y cada uno de los elementos de la cadena de valor del negocio. La Calidad Total es tarea de todos, siempre, y en todas las actividades de la empresa, que se proyecta en un entorno tan competitivo como el actual.

3.2. Enfoques estratégicos en Calidad Total

Tradicionalmente se ha podido considerar que la posición competitiva de una empresa se basa en parámetros asociados a la Calidad técnica de los productos y servicios, a su coste y estrategia de distribución comercial, entre otros muchos.

Todos estos factores son válidos para un mercado de demanda en el que la empresa puede hacer valer su influencia en la relación comercial con sus clientes, y en donde se procura adaptar los requerimientos y especificaciones a las necesidades del comprador. Sin embargo, en un mercado de oferta surgen nuevos conceptos de competitividad. Normalmente, pueden sobrar productos y servicios y capacidad de producción; el cliente pasa a ser el "jefe" del mercado y es el que dicta las "órdenes" respecto a lo que quiere comprar. Para ello, las empresas deberán poseer los productos y los servicios que los

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Por otro lado, la competitividad se favorece gracias a estrategias de negocio entre las cuales figura relevantemente la Calidad Total.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realice, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a medio y largo plazo, debe utilizar, antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, para sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles que incluyen el personal, el capital, los materiales, las ideas y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna, se entiende que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria o la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos y buscar nuevas oportunidades de mercado, tanto en el marco nacional como en el internacional.

En este contexto, las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo económico, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de Calidad. Así, competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio, así como el resultado de una mejora continua de la Calidad y de la innovación. De esta forma, la competitividad está relacionada fuertemente a la productividad y de forma muy directa con la Calidad Total. La estrategia por Calidad Total, bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Es precisamente en este entorno en el que la Calidad Total se proyecta de forma importante como nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas. El concepto de Calidad, tradicionalmente relacionado con la Calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad

2.2. La gestión por Calidad Total: visión de cliente y eficiencia

Muchas empresas se refieren a sus productos o servicios de "alta Calidad" como principal objetivo publicitario, pero ¿qué significa realmente "productos y servicios de alta Calidad"? ¿es suficiente con las definiciones aportadas hasta ahora? ¿es que los productos denominados de alta Calidad siempre producen beneficios?

Las respuestas a estas cuestiones se pueden abordar teniendo presente la revisión de la definición de Calidad consistente en enfatizar la *visión del cliente*, a través de los requerimientos que el mismo impone.

Con esta filosofía de la Calidad, la visión del cliente hay que tenerla en cuenta en casi todas las áreas de la empresa, al iniciar y desarrollar estas sus actividades. Tradicionalmente, algunas empresas acostumbraban a esperar a que el consumidor dijera algo relativo a los problemas que surgían con los productos o servicios y, entonces, los analizaban y resolvían. Esto, lógicamente, resultaba más caro y retardaba la entrega, no favoreciéndose la Calidad en su totalidad. De hecho, el nuevo enfoque de Calidad considera al cliente como inicio y continuación de las pruebas del producto y del servicio y del propio sistema de la Calidad.

A partir de esta nueva visión del cliente, el concepto de la Calidad de las empresas que lo aplican debe incluir características que afectan no sólo a la Calidad técnica del producto y del servicio o a su coste, sino también, entre otras, a su atractivo, aspecto, usabilidad y seguridad para el cliente.

De esta manera, las empresas que aplican el concepto de la Calidad considerando la satisfacción del cliente superan los relativos a la aptitud o adecuación al uso del producto o del servicio. Así, con la incorporación de la visión del cliente, existen casos en los que, en determinados productos o servicios poseedores técnicamente de determinada Calidad técnica, el concepto de Calidad adopta concepciones diferentes.

Como ejemplo de esta idea, consideremos la situación de que un cliente dispone de suficientes fondos económicos para comprarse un coche "Calidad alta". Si sólo busca la Calidad del producto, probablemente compraría un coche de gama alta. Sin embargo, un coche de estas características podría no ofrecerle lo que necesita, si el concepto de Calidad alta para el cliente estuviera más relacionado con aspectos de funcionalidad, facilidad de aparcamiento en el centro de la ciudad y ahorro. En este caso, seguramente compraría un pequeño utilitario que gozara de estas características de Calidad para el cliente. Este sería el "coche de Calidad" para el cliente.

Tras introducir el concepto de visión del cliente, el otro elemento básico para completar la revisión del concepto de la Calidad se refiere a la eficiencia, entendida ésta en sus dos componentes: la eficacia o productividad y el impacto económico o coste asociado.

Si bien es clara la importancia de la Calidad como característica de un producto o servicio que produzca satisfacción al cliente, cuando una empresa ofrece Calidad, no sólo ofrece lo que el cliente demanda para estar satisfecho, sino que tiene en cuenta otros factores que hacen que se adecue lo que el cliente demanda con la finalidad propia de la empresa. Así, deben tenerse en cuenta otros factores que, además de satisfacer la demanda del cliente, hagan que la empresa sea rentable en términos de eficiencia. De esta manera se avanza hacia el concepto de Calidad Total.

Como ilustración, tomemos el ejemplo de que queremos proceder a la compra de unos muebles de cocina. Nuestras exigencias, entre otras, son que necesitamos una cocina bonita, fácil de limpiar y que se ajuste a unas determinadas medidas, entre otros muchos requisitos. Cuando vamos a comprarla, el vendedor nos ofrece una cocina con todas las cualidades que queremos, y con algunos detalles más a coste cero que no hemos pedido. Realmente me está ofreciendo Calidad, porque se adecua al uso que yo necesito, y cumple una serie de requisitos que yo he reflejado en mi visión de cliente, no cobrándome más por ella. El vendedor tendría que evaluar y ajustar con precisión (no sólo económicamente, sino también en cuanto a aspectos relacionados con el impacto en el cliente) el coste que le supone a su empresa esos elementos que está suministrando de más, ya que, de no ser así, el cliente estaría recibiendo una "altísima" Calidad, mientras el vendedor estaría garantizando la ineficiencia de su empresa. Este sería un ejemplo de la importancia que tiene el coste para la empresa (no sólo para el cliente) en la formulación del concepto de la Calidad.

Teniendo en cuenta los aspectos asociados al cliente (interno y externo), donde se incluye el coste de adquisición por su parte del producto o el servicio, así como la eficiencia y rentabilidad (coste para la empresa), se puede llegar a una definición de la Calidad Total en relación a la *satisfacción del cliente al menor coste posible*.

Así, la Calidad Total asociada a un producto o a un servicio se podría definir de forma práctica, en términos del conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud de satisfacer las expectativas del cliente interno y externo al menor coste posible (con eficiencia).

Se trata de satisfacer (e incluso superar, de forma rentable) las necesidades de nuestros clientes, pero hay que hacerlo de la mejor forma posible, de la forma más eficiente para la empresa, para llegar al equilibrio en que ambas partes queden satisfechas.

Precisamente, para satisfacer al cliente de la manera más eficiente posible, es por lo que se puede hablar de *gestión por Calidad* más que de gestión de la Calidad. No se trata de gestionar la Calidad de la empresa, sino de gestionar la empresa con Calidad. De hecho, hay veces que los conceptos de Calidad Total y gestión por Calidad se utilizan de forma equivalente, teniendo en cuenta el carácter amplio de este concepto, en cuanto a que abarca a la totalidad de la gestión de todos los elementos de la empresa.

1.1.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La garantía de la Calidad y el control total de la Calidad empiezan a dejar paso formalmente, a partir de la década de los setenta, al concepto de *aseguramiento de la Calidad*, que, de acuerdo con el profesor Juran, se refiere a la actividad de suministrar a todos los implicados la evidencia necesaria para establecer la confianza de que la función Calidad se está ejecutando adecuadamente.

Tras la preocupación de la inspección y de controlar la Calidad en cada uno de los pasos de producción (control total de la Calidad), el concepto de Calidad sigue evolucionando hacia el aseguramiento de la Calidad, que trata de tener todos los procesos bien definidos para asegurar al cliente que puede confiar en que los productos y servicios cumplirán fielmente con sus requisitos o especificaciones. Esta idea es base en el desarrollo inicial de las normativas ISO en materia de Calidad.

El aseguramiento de la Calidad se define, desde el punto de vista normativo, como "el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la Calidad, y demostrable si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá con los requisitos para la Calidad". Este concepto se completará posteriormente cuando se estudie el sistema de la Calidad Total.

El aseguramiento de la Calidad pretende ir más allá de la corrección, debe actuar antes de que se produzcan los errores. Para ello, el enfoque que se da a la Calidad considera la cadena de producción completa, desde el diseño al mercado, y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente los diseñadores, a fin de prevenir fallos de Calidad.

Desde el punto de vista organizativo, en esta etapa, la responsabilidad en materia de Calidad incluye a todos los departamentos de la empresa, aunque la alta dirección esta tan sólo perfectamente implicada en el diseño, planificación y ejecución de políticas de la Calidad.

1.1.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

En los años ochenta, los empresarios se preocupan considerablemente de la Calidad; empiezan a resurgir los métodos estadísticos de la mano del control estadístico de los procesos, y se impulsan las nuevas aproximaciones a la gestión de la Calidad desde un punto de vista más estratégico. La gestión de la Calidad se identifica con la función directiva ya que este concepto ha evolucionado de aquella idea que consideraba a personas o departamentos concretos como únicos responsables de dicha función. La Calidad trasciende de tal forma que llega a ser un componente importante de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, desde el operario hasta su dirección, que ejerce un fuerte liderazgo.

La gestión de la Calidad tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades

del cliente. Así, la gestión de la Calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa.

La gestión de la Calidad, donde los conceptos de control total de la Calidad y de aseguramiento de la Calidad se expanden y se hacen más ambiciosos en cuanto a ámbito de aplicación y a significado, abarcando prácticamente la totalidad de la gestión de la empresa, se identifica como *Calidad Total*. Se evolucionaba de la garantía de la Calidad, del control total de la Calidad y del aseguramiento de la Calidad a la *gestión por Calidad Total*.

En la estrategia de gestión por Calidad Total, la Calidad se basa, junto con la rentabilidad del negocio, en la satisfacción del cliente, el cual cobra un papel esencial en la negociación y excelencia permanente en todas y cada una de las acciones de la empresa. En su forma de gestión, la Calidad Total se enfoca hacia el cliente, los procesos y la eficiencia, a través de modelos de gestión integral de la empresa (como, por ejemplo, el modelo EFQM de Excelencia).

Acudiendo a los principios de la Calidad Total, gestionar de esta forma significa desplegar los sistemas necesarios para hacer las cosas con *excelencia, prevención, medida y acuerdo con el cliente*. Se trata de hacer las cosas bien, a tiempo y a la primera.

1.2. El movimiento de la Calidad Total

1.2.1. APORTACIONES DE LOS "GURUS" DE LA CALIDAD

El desarrollo del concepto de la Calidad ha estado muy marcado por las aportaciones y estudios realizados por algunos maestros, autores y estudiosos ("gurus") de la Calidad. Ellos, con sus enseñanzas y aplicaciones en las empresas, son los que han conseguido hacer evolucionar el concepto de Calidad desde el control de la Calidad de los productos hasta la gestión de la Calidad (Calidad Total).

Entre las figuras señeras a las que nos referimos debemos destacar a W. Edwards Deming, impulsor de la gestión estadística de la Calidad, a Joseph M. Juran, creador de la trilogía de la Calidad (planificación, control, seguimiento y mejora) y promotor del concepto TQM, a Philip B. Crosby, que lanzó los conceptos de "cero defectos" y de la "relación cliente-proveedor", a Armand V. Feigenbaum, creador del concepto TQC y a K. Ishikawa, impulsor de las herramientas de la Calidad.

Para cada uno de estos "gurus", sin olvidar que existen valiosas aportaciones en materia de Calidad de maestros como G. Taguchi, Shewhart o P. Drucker, se incluyen a

comprobando la perpendicularidad de los bloques de piedra en la construcción de las pirámides.

La Calidad y su necesidad, concepto que ha ido evolucionando hasta nuestros días, han estado presentes siempre, si bien la forma de gestionarla y la importancia que se le ha concedido no ha sido siempre la misma. Así, se puede resumir que las etapas fundamentales en el movimiento de la Calidad son:

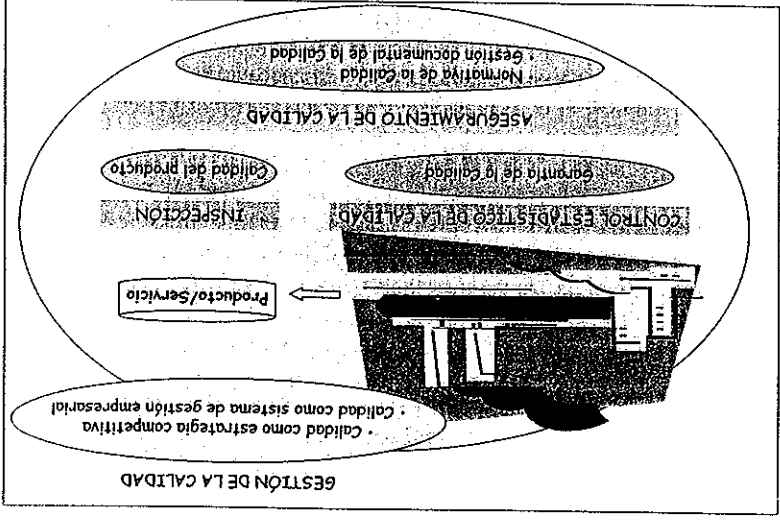
- Inspección
- Control estadístico de la Calidad
- Aseguramiento de la Calidad
- Gestión de la Calidad

Esta clasificación, donde cada etapa complementa a la anterior y donde todas ellas en la actualidad son de mayor o menor aplicación dependiendo del tipo de empresa de que se trate, se corresponde con la evolución del concepto de la Calidad a través del tiempo. Así, por ejemplo, si bien el concepto de la inspección puede resultar ampliamente superado, de hecho existen muchas empresas donde la práctica de una inspección es más que necesaria.

Acompañando a estas etapas, las formas de organización para la Calidad han ido cambiando a través del tiempo: patrono (taller artesano), capataz, inspector, inspector jefe (departamento de inspección), director de control de Calidad (departamento de ingeniería de control de Calidad), director de Calidad (departamento de Calidad) y, actualmente, dependiendo de cada caso, la Calidad representa una función estratégica de la dirección de la empresa.

Es a finales del siglo pasado cuando se desarrollan de forma vertiginosa las teorías, técnicas y herramientas de la Calidad, hasta llegar a la actualidad en los que la Calidad en su aplicación como modelo global, o como combinación con otras prácticas que incluyen el aseguramiento de la Calidad, la gestión por procesos o el uso intensivo de las tecnologías de la información.

FIGURA 1.1. El concepto de la Calidad a través del tiempo



1.1.1. INSPECCIÓN

La primera organización normalizada de la Calidad surge en el siglo XIII con la aparición de los gremios artesanales. En este tipo de producción existía una comunicación directa entre el consumidor y el productor, de forma que el producto o servicio resultante se adaptaba exactamente a las necesidades del cliente; por ello, su Calidad era alta, aunque su coste resultara elevado. La inspección, especialmente referida a la *Calidad del producto*, ya aparece como práctica en la fase final de realización de los trabajos para

La producción industrial redujo sensiblemente los costes de la producción artesanal debido a la aplicación de procedimientos más eficaces basados en la normalización de piezas (introducida por Samuel Colt hacia 1820) y en instrucciones de trabajo. Estas ideas fueron desarrolladas a través de la organización científica del trabajo de F. W. Taylor, que más tarde desplegaría H. Ford para dar solución a los problemas de la Calidad relacionados con la búsqueda de la conformidad respecto a las especificaciones en la cadena de producción de las piezas en proceso.

Alrededor del primer cuarto del siglo XX, la Calidad se identificaba casi exclusivamente con el control de la Calidad sobre los productos, donde se detectaban aquellos que tenían errores, y se evitaba así que llegaran a manos del cliente. En este