

1.1. LA CALIDAD EN EL NUEVO ENTORNO EMPRESARIAL

Los tiempos están cambiando. Bien, lo cierto es que los tiempos siempre han cambiado, pero quizá nunca con la rapidez y la contundencia de nuestros días. Y claro, hay que decir que en lo que respecta al ámbito económico y empresarial, también están cambiando, y mucho.

La actualidad, en lo económico, se caracteriza por la creciente competitividad e internacionalización de los mercados. De un entorno general caracterizado por la estabilidad y el crecimiento de los mercados de los años cincuenta, sesenta y principios de los setenta del siglo pasado, se pasó, a partir de la gran crisis económica de mediados de los setenta, a un entorno general caracterizado por la creciente inestabilidad económica, y por el marcado proceso de internacionalización o globalización de los mercados, impulsado por la desregulación y los avances tecnológicos. Se trata de un fenómeno sobre cuya intensidad, extensión y resultados existe un gran debate.

Y ante estas nuevas circunstancias las empresas tuvieron que cambiar de mentalidad. En efecto, del enfoque o mentalidad de producción (“Si consigo fabricar la mejor ratonera del mundo, el mundo labrará un camino hasta la puerta de mi empresa”), tuvieron que cambiar a un enfoque de Marketing (“Si tengo que vender algo es mejor que empiece por saber a quién le voy a vender y qué es lo que él quiere”). Asimismo, debido a las necesidades del nuevo entorno económico, se fueron produciendo cambios clave en las organizaciones en aras a adaptar sus estrategias y estructuras a las nuevas características dominantes. Así, ha existido una tendencia en las organizaciones a lograr una mayor flexibilidad y una mejor adaptación a las características de su entorno. De esta forma se entiende la aparición y difusión de una interminable lista de acrónimos relativos a las nuevas estrategias de gestión que tantas alabanzas y desprecios suscitan (BPR, *Business Process Reengineering*; *lean manufacturing*; *Total Quality Management*; y JIT, *Just In Time*, entre otros).

En definitiva, lo que se constata es que existe una tendencia general encaminada a romper con las características de la organización tradicional, llámese taylorista o fordista, que se podría resumir como una organización donde se produce una profunda división de funciones, estructura rígida y muy departamentalizadas según las funciones clásicas, caracterizada por la inexistencia de estrategia de segmentación alguna y por la alta estandarización de su producción, así como por marcadas carencias de versatilidad y flexibilidad. En suma, un modelo organizativo que ya en los años setenta y ochenta se sumergió en una serie de acumulación continua de dificultades debidas, sobre todo, a la tendencia a la rigidez y a la dependencia de una demanda estable y de la producción en masa.


Pero no todas las empresas se encuentran involucradas en una reorganización de este tipo, claro. La repercusión de estos cambios organizativos no es

uniforme, ya que un buen número de elementos del llamado modelo de empresa taylorista se hallan, en mayor o menor medida, todavía presentes en la empresa actual, de la misma forma que el fordismo no acarreó cambios en todas las empresas industriales (de hecho, hoy en día existen todavía un sinnúmero de pequeñas empresas que producen, prácticamente, conforme a esquemas artesanales), tampoco los está acarreando el nuevo paradigma.

Pero sí que es cierto que en las medianas y grandes empresas se tiende a reorganizar y repensar el proceso productivo y se crea una tendencia hacia el cambio, una especie de nuevo paradigma o nuevo sentido común en el *management*: Ése es el efecto importante, lo que ocurre hoy en día con las medianas y grandes empresas que cambian y crean una tendencia hacia el cambio en los métodos de gestión y de dirección de empresas que, lógicamente, tendrán una repercusión más o menos intensa y extensa con el paso del tiempo.

En un ejercicio de síntesis se puede afirmar que las transformaciones más relevantes que suponen la ruptura del nuevo estilo de organización y dirección de empresas respecto al anterior se basan en tres pilares o conceptos fundamentales:

- Un marcado proceso de **reorganización** de la empresa. Reducción, reorganización y simplificación significativa de la departamentalización y organización jerárquica de la empresa, así como del proceso productivo de la misma. Del mismo modo, la empresa tiende a descentralizarse, los límites divisionales de la misma se transforman y dejan de ser tan infranqueables.
- El **cliente** se erige en la figura fundamental en torno al que giran los demás agentes de la empresa. La producción se diferencia conforme a la segmentación del mercado con el objeto de tratar de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes. Esta filosofía se extiende hasta el propio proceso productivo de la empresa, donde surge el concepto de cliente interno de la empresa. La instauración del movimiento, cultura o paradigma de la **calidad** como modelo orientado a la obtención de la satisfacción de la figura fun-



Cliente. Existen diferentes conceptos de cliente. En un primer nivel se diferencian el cliente externo, destinatario de los productos o servicios que comercializa la empresa, del cliente interno, el cliente que forma parte de la propia empresa. Asimismo, se diferencian el cliente final (usuario de los productos o servicios), el cliente intermedio (distribuidores o intermediarios del producto) o los prescriptores (personas que influyen en la compra de los productos o servicios). En la actualidad también se utiliza el término de "cliente" en el sentido de parte interesada o beneficiaria, lo que incluiría a los trabajadores, proveedores y propietarios, entre otros.

damental de la empresa, el cliente, a través del cambio cultural que supone la implementación, entre otros, de un nuevo modelo de participación, motivación y formación del personal de la empresa.

En efecto, como veremos, las empresas se planteen la calidad como una variable clave en su gestión empresarial. Este *paradigma de la calidad* ha trascendido, de hecho, de los sectores económicos clásicos, como el de la manufactura, a los servicios financieros, educación, servicios sociales, servicios sanitarios, etc., de forma que en más de una ocasión el debate relativo a la calidad ha llegado incluso a popularizarse en exceso.


En este libro vamos a tratar de analizar en profundidad las bases de este movimiento empresarial que tanta repercusión ha tenido. Trataremos de llevar a cabo este análisis desde una perspectiva muy práctica. Y empezaremos intentando responder a algunas preguntas clave.

1.2. ¿QUÉ ES CALIDAD?

La calidad está de moda. Se trata de un término que día a día podemos encontrar en multitud de contextos muy diferentes. Se habla de la calidad de los productos, de la calidad del servicio, de la calidad de la enseñanza, de la calidad de la sanidad, o de la calidad de vida. La idea que se pretende transmitir con el concepto es clara. Algo bueno; mejor dicho, algo mejor e, incluso, excelente. Ahora bien, se trata, el de la calidad, de un concepto difícil de definir con rigor, debido a que se utiliza de forma muy diversa. Por ejemplo, respecto a la calidad de un producto, con el término "calidad" habitualmente se hace referencia a cualidades tan dispares como duración, versatilidad, belleza, imagen o excelencia.

Bien, vayamos por partes. En primer lugar, habría que dejar bien claro de qué estamos hablando. Es decir, ¿calidad de qué? No es lo mismo que hablemos de la calidad de un producto (por ejemplo, un ordenador o una bombilla), de la calidad de un servicio (el ofrecido por un dentista o una agencia de viajes, por caso) o de la calidad de los procesos productivos de una empresa, o incluso de la propia forma en la que dicha empresa es gestionada. Pues bien, en demasiados casos, como veremos más adelante, se tienden a confundir.


Por otra parte, resulta importante diferenciar cuál es el **uso coloquial** del concepto calidad del uso que de dicho concepto se hace en el ámbito empresarial. Cuando preguntamos a un ciuda-



Calidad. Del latín *qualitas-atís*. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Esta tela es de calidad inferior. // En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia.

dano cualquiera (sin conocimientos sobre este ámbito, claro está), qué entiende por calidad, seguramente nos dirá que “algo bueno”. Es decir, si le preguntamos, por ejemplo: “¿Qué es para usted una camisa de calidad?”, nos responderá algo parecido a: “pues, una camisa buena”, y claro a alguno le parecerá que no habremos avanzado demasiado. Pero bueno, si volvemos a preguntarle: “¿Y qué entiende por una buena camisa?”, entonces nuestro interlocutor comenzará a explicarnos su opinión al respecto, opinión que diferirá de otras que podamos pulsar en un mismo comercio: para alguno una camisa buena será una camisa que dure muchos años como si fuera el primer día, para otros será una camisa que sea fácil de lavar y planchar, algún otro puede que haga referencia al diseño, a los colores, a la marca, o a muchas otras características.

En definitiva, constataremos que es un **concepto de apreciación subjetiva**. Y veremos, asimismo, que en la práctica es un concepto relativo, ya que otras variables relativas al producto en cuestión, sobre todo el precio, influirán de forma muy importante en la manera de entender y evaluar su calidad (de hecho, puede que algún consumidor nos haya mencionado ya la relación “calidad-precio” ante nuestra pregunta).



Excelencia. Del latín, *excellētia*. Superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación una cosa.

Otra pregunta pertinente para avanzar en la definición del término. Esta planteada en términos relativos: “¿Cuál es para usted un coche de mayor calidad, el x o el y ? (y sustituya las variables x e y por los utilitarios de mayor y menor prestigio *popular* en el mercado en la actualidad)”. Bien, en este caso más probable es que el inquirido opte por la primera opción. Es decir, comúnmente se afirma que un producto o servicio es de mayor calidad que otro, si cuenta con un nivel superior de atributos o de cualidades. Es aquí donde hallamos una clara ruptura con las **definiciones del ámbito empresarial** que después analizaremos. En el caso de los dos automóviles señalados, no cabe duda de que se trata de dos productos muy diferentes, con requerimientos, atributos o características muy diferentes (por ejemplo, el precio), por lo que, hablando con propiedad, habría que decir que en ese caso existe una diferencia entre los atributos del producto o servicio, no una diferencia de calidad (por lo menos debida a la diferencia de gama). Como afirma el profesor Garvin (1988) en un conocido ejemplo, una bombilla de 100 vatios alumbrará más que otra de 60 vatios, pero muy pocos consumidores pensarán que ello se debe a diferencias de calidad. Sencillamente sitúan ambas bombillas en diferentes niveles de prestaciones. En definitiva, resulta evidente que **las comparaciones de calidad no tienen sentido más que entre productos destinados a satisfacer necesidades o deseos similares y vendidos a un nivel de precios similar**. La cuestión es que ya nos estamos adentrando en las definiciones del ámbito empresarial, en torno a las que giran las ideas, modelos, sistemas y herramientas que analizaremos en este libro.

En efecto, en el ámbito empresarial la definición de lo que se entiende por calidad difiere de la utilizada comúnmente. Entre tantas y tantas definiciones que se han dado sobre el término en cuestión, vamos a mencionar algunas de las más exitosas:

- La **Asociación Americana para el Control de la Calidad (ASQC)** define la calidad como el conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario.
- La **Fundación Europea para la Calidad (EFQM)** entiende la calidad como la totalidad de características de un producto o servicio que soportan su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.
- La **Asociación Española para la Calidad (AEC)** la define como el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.

En todas las definiciones se alude a la principal “función” de la calidad: satisfacer necesidades. En este sentido, habría que preguntarse: ¿Satisfacer las necesidades de quién? Resulta evidente que se trata de las necesidades del usuario o del cliente. Ahora bien, respecto a esta cuestión, no huelga subrayar, una vez más, que el término usuario o cliente no sólo hace referencia al cliente final o externo, es decir, aquella persona, externa a la empresa, que vaya a adquirir el producto o servicio, ya sea éste un producto o servicio intermedio o un producto o servicio final. El término usuario o cliente hace referencia, asimismo, al cliente interno, es decir al empleado de la empresa que cumple con los papeles tanto de proveedor como de cliente a lo largo del proceso productivo de la empresa.

Por otro lado, estas definiciones pueden ser complementadas por las que se recogen en las obras de los grandes “gurús” o reconocidos expertos mundiales en este ámbito, cuyas aportaciones analizaremos más adelante.

Así, **Philip B. Crosby**, uno de los más reconocidos internacionalmente, creador, entre otros, del conocido concepto “cero defectos”, define calidad como “cumplimiento de especificaciones o requerimientos”. **Joseph M. Juran** define calidad como “adecuación al uso previsto y no como cumplimiento de especificaciones o requerimientos, ya que el usuario final del producto desconoce cuáles son las especificaciones, por ello, la evaluación de la calidad que realiza se basa en la evaluación que realiza de la adecuación al uso pre-




Enlaces relacionados con la calidad

ASQC: <http://www.asq.org/>
EFQM: <http://www.efqm.org/>
AEC: <http://www.aec.es/>

visto del producto o servicio". **Armand V. Feigenbaum**, otro de los precursores, primer autor que introdujo el concepto de Calidad Total, define calidad como "el conjunto de características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente". Otro de los autores más conocidos en este ámbito, **Taguchi**, profundiza en el concepto, y ofrece una definición con otra serie de implicaciones al delimitar al calidad como "pérdidas mínimas ocasionadas a la sociedad durante la vida útil de un producto".

Las dos primeras definiciones tienen su origen en el ámbito industrial, donde el diseño del producto y los requerimientos técnicos son establecidos por el cliente de forma explícita (por ejemplo, mediante el pliego de condiciones de los contratos). La tercera acepción es desde luego menos limitada y más útil para un entorno económico general en el que las relaciones entre clientes y proveedores no funcionan mediante el establecimiento de requerimientos explícitos y formales por parte de los clientes, y más si cabe, para aquellos sectores de actividad en los que, en contra de lo que se establece por parte de la teoría económica más convencional, son los fabricantes y no los clientes finales quienes guían, en gran medida, la producción de los bienes y servicios.

En este sentido, resulta muy útil y esclarecedora la definición de calidad que, en el sector de los servicios, ofrecen los ya muy prestigiosos autores **Zeithaml, Parasuraman y Berry** (1993), que desde la óptica de las percepciones de los clientes, sobre el concepto de calidad, y en concreto, sobre el concepto de calidad de servicio: "la calidad del servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos



Cero defectos. Concepto relacionado con las ideas de Crosby, uno de los "gurús" de la calidad. Este concepto subraya la idea de que cualquier persona, en cualquier trabajo, debe tratar de trabajar sin errores, y haciendo las cosas bien a la primera, concentrándose en evitar defectos, más que en localizarlos y corregirlos.



LA OPINIÓN DEL EXPERTO

La calidad, desde el punto de vista del marketing

Para el comprador, un producto de calidad no significa necesariamente un producto de lujo o de gama alta, sino simplemente un producto que le satisface, es decir, que responde a la demanda y a las expectativas de un grupo de compradores objetivo. Así, la calidad es el grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que éste está dispuesto a pagar.

Fuente: Lambin, 2003.

de los clientes y sus percepciones”. Esta definición, que también podría aplicarse al caso de los productos tangibles, hace necesario un conjunto de factores subjetivos para poderlos medir. Los clientes, sobre todo los no industriales, no conocen cuáles son las especificaciones, pero sí tienen expectativas, y pueden hacer una valoración de la calidad que perciben. Un inconveniente de esta perspectiva es que las expectativas son ciertamente difíciles de detectar y medir.

Resulta evidente que los enfoques del concepto de calidad referidos a la conformidad con las especificaciones y a la satisfacción de las expectativas de los clientes pueden, en principio, resultar contradictorios y representar una fuente potencial de conflicto. Así, por ejemplo, desde el marketing se ve al cliente como el aspecto fundamental. Mayor calidad equivaldrá a una mayor satisfacción del cliente y esto podría suponer mejores prestaciones, mejores características y otras mejoras que pueden implicar un aumento de los costes del producto. Por otro lado, se podría afirmar que, desde el ámbito de la producción, calidad significa conformidad con las especificaciones y hacer bien las cosas a la primera. Una mayor calidad supondría menos desechos y repeticiones de trabajos y las mejoras de calidad redundarían por tanto en menores costes.

En definitiva, se constata que la creciente importancia adquirida por el sector servicios dentro del conjunto de la economía de un país, así como el desarrollo desde el marketing de las cuestiones referidas al análisis de las preferencias de los clientes y a la importancia de la satisfacción de los mismos en los procesos de compra, conducen a una definición de *calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes*. Desde este punto de vista, un producto o servicio será de calidad en la medida que satisfaga las expectativas creadas en torno al mismo por parte del consumidor o usuario. Se trata de una concepción “subjetiva”, ya que la calidad se determina desde la óptica del cliente y basándose en sus percepciones. El cliente se convierte así en el último juez de la calidad. Ahora bien, hay que dejar bien claro que la **relación** entre los dos grandes enfoques, **calidad como satisfacción de expectativas** y **calidad como conformidad**, es muy estrecha:

- La calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes debe ser un antecedente de la calidad como conformidad. Es decir, para satisfacer las expectativas de los clientes, éstas deben conocerse previamente. A partir de dicho conocimiento han de configurarse las normas, especificaciones, etcétera, que sirven como base a la determinación de la calidad como conformidad.
- Los dos enfoques han de tenerse en cuenta de manera conjunta. No tiene sentido pensar únicamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes sin trasladarse al ámbito del diseño y la fabricación de los productos, tratando de definir las especificaciones precisas y garantizando

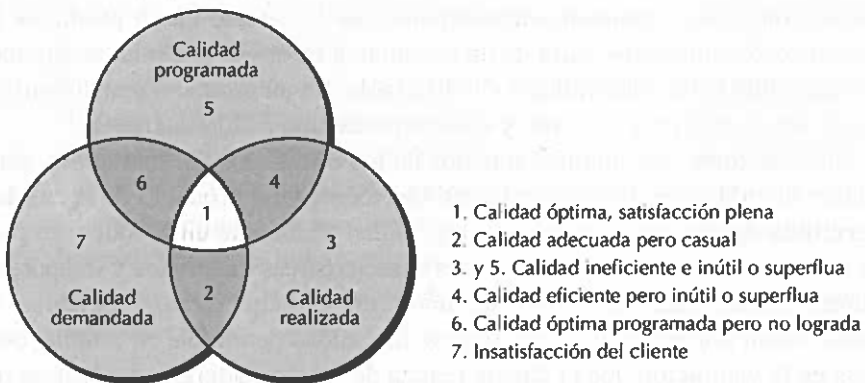
su cumplimiento. En sentido contrario, no sirve para nada limitarse a definir un producto con unas especificaciones perfectas que se cumplen escrupulosamente, si no se tiene en cuenta la satisfacción de las expectativas de los clientes.

En suma, hay que reseñar que las dos visiones anteriores son importantes y los esfuerzos realizados por las empresas para tratar de conciliarlas así lo demuestran. Detrás de todo el movimiento acerca de la gestión de la calidad, tan extendido en las empresas durante los últimos años, subyace el intento de compatibilizar ambos enfoques. Garvin lo expresa claramente: “Las características que connotan calidad deben ser identificadas primero a través de la investigación de mercados (un enfoque basado en el cliente); estas características deben ser traducidas a atributos de producto identificables (un enfoque basado en el producto) y el proceso de producción debe ser organizado para asegurar que los productos se hacen conforme a las especificaciones (un enfoque basado en la producción). Un proceso que ignore cualquiera de estos tres pasos no originará un producto de calidad”.

Otro *gurú* de la calidad, Kaoru Ishikawa, lo explica en términos similares. Este autor diferencia tres tipos de calidad:

- Calidad demanda: la que el cliente espera recibir.
- Calidad programada o diseñada: la que la empresa planifica lograr.
- Calidad realizada o lograda: la que la empresa realmente logra.

Pues bien, un producto o servicio tiene mayor grado de calidad a medida que exista una mayor concordancia entre los tres tipos de calidades definidos.



Fuente: Adaptado de Llorens y Fuentes, 2001.

Figura 1.1. Calidad programada, realizada y demandada.

1.3. ¿CUÁLES SON LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO Y UN SERVICIO?

Llegados a este punto, pensamos que resulta interesante profundizar en cuáles son las dimensiones de la calidad de un producto y de un servicio, y en las diferencias existentes entre los conceptos de calidad de un servicio y calidad de un producto. **Garvin** (1988), uno de los más reconocidos especialistas del ámbito de la calidad, identifica ocho dimensiones o elementos básicos que constituyen la calidad de producto. Estas **dimensiones** son las siguientes:

- Prestaciones, o características funcionales primarias de un producto o servicio.
- Peculiaridades, definidas como todo aquello que sirve como complemento al funcionamiento básico de un producto o servicio.
- Fiabilidad, dimensión que refleja las probabilidades de que un producto se estropee o funcione mal dentro de un período de tiempo determinado.
- Conformidad con las especificaciones.
- Durabilidad, definida como la cantidad de uso que una persona obtiene de un producto antes de que éste se averíe de tal manera que sea preferible reemplazarlo a continuar reparándolo.
- Disposición de servicio, esto es, la rapidez, cortesía, competencia en el trabajo y facilidad de reparación.
- Estética.
- Calidad percibida o apreciación subjetiva por parte del consumidor.

Estas dimensiones, que están interrelacionadas, ofrecen una base para la evaluación de los elementos característicos de la calidad de un producto. El peso de cada dimensión varía de un producto a otro; por ejemplo, en algunos se valora mucho la durabilidad y en otros nada. En un producto una dimensión puede ser crucial para su éxito, y en otro puede que resulte marginal.

Otros autores, por ejemplo muchos de los estudiosos del marketing, establecen su énfasis en diferenciar la **calidad técnica** del producto de la **calidad percibida** de ese mismo producto. La calidad técnica de un producto se puede definir, según estos autores, por sus características materiales y temporales (dimensiones, materias primas, duración, etc.); dicho en otras palabras, se puede medir por procedimientos físicos. La calidad percibida, en cambio, consiste en la valoración que el cliente realiza de esas características técnicas del producto. Si, por ejemplo, una empresa logra diseñar y fabricar un aparato de televisión que necesite la mitad de tiempo para encenderse que los televisores convencionales, habrá obtenido una importante mejora en la calidad técnica

del producto (entendida como la reducción del tiempo de encendido); ahora bien, si el cliente no valora esa reducción, si no la estima importante, o incluso si no es capaz de percibirla, no redundará en una mejora de la calidad percibida del producto.

No cabe duda de que la extensión de este tipo de definiciones a los servicios puede ser, en algunos casos, muy complicada. Esta **inadecuación** surge de las tres facetas fundamentales que definen las diferencias que existen entre los **servicios** y los **bienes físicos** y que se refieren a la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados. Primero, debido a que los servicios son básicamente intangibles, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Segundo, los servicios (principalmente los que requieren mucha colaboración humana) son heterogéneos; por lo general, la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro por lo que resulta muy difícil estandarizar. Tercero, la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. En términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción. Los usuarios de los servicios se encuentran allí donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio.

En el caso de los servicios, desde mediados de los ochenta, el equipo de profesores **Zeithaml, Parasuraman y Berry** (1993) llevaron a cabo diversos estudios prácticos que sirvieron para identificar cinco dimensiones generales de la calidad de un servicio:

1. Elementos tangibles: se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad: alude a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: disposición de la empresa de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
4. Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad; inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
5. Empatía: atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores; capacidad de los empleados de la empresa para ponerse en el lugar del cliente.

Dichas cinco dimensiones no son necesariamente independientes. A partir de estas dimensiones, los mismos autores diseñaron una herramienta para su evaluación, tal y como se presentará en el próximo capítulo.

1. 4. ¿EN QUÉ CONSISTE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD? ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO?

Por otra parte, se han dado también definiciones muy diversas sobre el concepto de Gestión o Dirección de la Calidad. Sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas, definiremos aquí este concepto como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Se puede entender la **Gestión de la Calidad** como una actividad funcional específica de la empresa (de hecho en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa funcional de las empresas, creándose departamentos de calidad), o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas).

De idéntica forma, tampoco existe un excesivo consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de Gestión de la Calidad en la empresa. De hecho, tal y como señala Desmarets (1995), el auge sin precedentes de la Gestión de la Calidad Total como filosofía y práctica de gestión empresarial, como veremos una de las formas de aplicar la Gestión de la Calidad en la empresa, ha generado no pocos malentendidos terminológicos en torno a la Gestión de la Calidad. Así, mediante el término genérico de la Gestión de la Calidad Total se ha identificado lo que en realidad no son más que diferentes estadios evolutivos de la Gestión de la Calidad.

Por todo ello, y de cara a clarificar la conceptualización de los distintos tipos de Gestión de la Calidad, vamos a definir tres grandes formas de realizar actividades de Gestión de la Calidad en la empresa que son objeto de análisis de este libro: la Inspección o Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total. Se trata de tres modalidades cuyo ámbito de aplicación y trascendencia difieren sobremanera, y que de alguna forma recogen también la evolución de la Gestión de la Calidad en los últimos 70 años.

En efecto, para tratar de definir y comprender mejor lo que es la Calidad, así como para analizar las diferentes formas de gestionar la calidad que existen hoy en día, resulta importante realizar una breve revisión sobre su evolución histórica.

Evidentemente, no puede establecerse una fecha precisa que marque el comienzo de la Gestión de la Calidad como una herramienta estratégica para las empresas. Según Garvin, en marzo de 1980 en el mercado de semiconductores, Hewlett-Packard se percató de que los *chips* provenientes de Japón no presentaban fallos en su funcionamiento, en tanto que los provenientes de los suministradores norteamericanos tenían una tasa de fallos que oscilaba entre el 11 y el 19 por cada 1.000. A partir de ahí, los fabricantes de semiconducto-

res norteamericanos comprendieron que la calidad podía resultar una poderosa arma estratégica y que era crucial adoptar un enfoque de gestión de la misma, para conseguir niveles de defectos por lo menos al mismo nivel que el de los fabricantes japoneses. Esta idea se extendió rápidamente por otros sectores industriales.

¿Cuándo surge el movimiento de la calidad?

El **big bang** de lo que podría denominarse como el movimiento de la calidad se produjo como consecuencia de la transformación de la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial. De ser un país derrotado y arruinado al término de la Segunda Guerra Mundial, pasó a erigirse en una auténtica potencia industrial en los setenta y los ochenta debido a su alto compromiso con la calidad. Tan sólo la enorme crisis financiera e institucional que se produjo en los noventa debido al estallido de la burbuja inmobiliaria ha mellado la enorme pujanza de la industria japonesa. Las desafiantes palabras del presidente Matsushita lanzadas en el Congreso de la Calidad en 1985 son un buen ejemplo de la beligerancia japonesa en este ámbito:

[...] nosotros vamos a ganar y el occidente industrial va a poder. Ustedes no podrán evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal: tienen empresas tayloristas. Pero lo peor es que sus mentes también lo son. Ustedes están satisfechos de cómo hacen funcionar sus empresas, distinguiendo de un lado a los que piensan y del otro a los que aprietan tornillos.

Desde tiempos muy pretéritos los seres humanos han demandado que los productos y servicios que consumían fueran de calidad para que de esta forma pudieran satisfacer sus necesidades. En el sistema de producción artesanal, era el propio artesano el encargado de garantizar la calidad del producto o el servicio en cuestión. Sin embargo, a partir de la industrialización, y sobre todo, a partir de la producción en serie y en masa, se constata la necesidad de tener que asegurar la calidad de otra forma a la tradicional, ya que, entre otras variantes, se da un cambio trascendental en la relación entre el productor y el consumidor intermedio o final. En concreto, algunas empresas, en especial las más grandes, constatan la necesidad de tratar de asegurar la calidad de los suministros que realizan.

En los primeros años de la producción en serie (años veinte y treinta en los EE.UU.) la calidad era sinónimo de inspección final o inspección realizada una vez finalizada la producción, lo que garantizaba que los productos servidos al cliente cumplieran con los requisitos establecidos en el pedido. El porcentaje de productos defectuosos enviados al cliente final dependía de lo fuerte e intensa que fuera la inspección final. Se trata del control de calidad

?

tradicional. Incluye, en su vertiente más desarrollada, los muestreos, las curvas características de la operación y las tablas con niveles de aceptación de la calidad (AQL). La característica dominante se podría resumir en este caso como: defecto-corrección-mejora.

Más adelante, hacia los años cuarenta, la Gestión de la Calidad se extiende del ámbito de la inspección final a la inspección durante el proceso de producción, donde no sólo se inspecciona el producto terminado, sino que al darse cuenta de que algunos de los defectuosos que se descubren en la inspección inicial son debidos al mal estado de las materias primas empleadas en el proceso de fabricación, se trata de detectar los errores cuanto antes.

De esta forma se pretende evitar dar valor añadido a un producto defectuoso desde su origen. Asimismo, conscientes de que la mayoría de los defectos surgen en el proceso de fabricación, se empiezan a aplicar técnicas capaces de detectarlos cuando se producen. Entre otras herramientas, se utiliza el Control Estadístico de Procesos (SPC). Estas técnicas, como otras muchas del ámbito del *management*, se desarrollan y mejoran en el ámbito militar; las guerras se comenzaban a ganar o a perder en el propio proceso de fabricación de armas, y, lamentablemente, en la Segunda Guerra Mundial la necesidad de incrementar la producción de armas se disparó.

En una posterior etapa, a partir de los años 50, la calidad comienza a extenderse de la inspección final y de proceso a la prevención de defectos. En plena crisis económica en la que la empresa tiene que realizar continuos ajustes y las inspecciones y los productos defectuosos suponen un importante coste, se constata que las inspecciones a las que se dedicaban tanto tiempo en realidad no mejoran nada. Para lo único que sirven es para constatar el número de defectuosos que se fabrican y para que éstos no lleguen al cliente. Se llega a la conclusión de que hay que invertir menos dinero en inspecciones y más en actividades de prevención de los defectos.

Comienzan a extenderse los sistemas de Aseguramiento de la Calidad que establecen un mayor énfasis en el sistema de calidad de la empresa para mejorar la calidad de sus productos o servicios. El aseguramiento, como veremos más adelante en profundidad, tiene por objeto sistematizar y formalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa para tratar de asegurar que la calidad se halla incorpora-

da al producto o al servicio. Se audita el sistema y no el producto; dicho de otra forma, lo importante es la calidad de los procesos y no el resultado de éstos. En este sentido, hay destacar la labor de algunas organizaciones,

ej:
Entre las normas pioneras de Aseguramiento de la Calidad destacan una normativa de la OTAN relativa al Aseguramiento de la Calidad llamada *Allied Quality Assurance Publication*, y en la industria del automóvil el programa de valoración de proveedores Q101 de Ford.

empresariales y de otro tipo, que durante los años sesenta y setenta influyeron de forma notable en el desarrollo del aseguramiento de la calidad.

Lo que se podría denominar como revolución de la calidad se produce en los años setenta y ochenta, aunque mucho antes —como es de esperar en una situación de evolución tan heterogénea— ya había empresas y personas que propugnaban las teorías modernas de la Gestión de la Calidad (resulta destacable, en este sentido, la enorme pujanza de las empresas japonesas en el desarrollo de filosofías y herramientas para la mejora de la calidad). La calidad empieza a dejar de centrarse tanto en el producto, en el servicio o el proceso, y pasa a formar parte de las personas y de las actividades que éstas realizan. La Gestión de la Calidad termina por extenderse a todos los ámbitos de la empresa; se convierte en un factor estratégico. No se puede responsabilizar tan sólo a una persona o un departamento de la calidad del producto o el servicio final ya que todos intervienen en el resultado final aunque algunos lo hagan más directamente que otros.

Surge, en definitiva, la Gestión de la Calidad Total (TQM) como filosofía de gestión centrada en la calidad, basada en la participación de todos los miembros de la empresa, y que trata de aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo en este término a los clientes externos e internos, es decir, también a los empleados), a la vez que se mejora la eficiencia organizativa y se obtienen beneficios para todos los miembros de la organización y para el resto de la sociedad.

Como queda dicho, en este texto vamos a diferenciar tres grandes formas de gestionar la calidad: la Inspección de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total¹. Las diferencias existentes entre estos tres conceptos clave citados son muy acusadas y significativas, tal y como se recoge en el Cuadro 1.1 adjunto, en cuanto a la filosofía, los objetivos, la responsabilidad, o en lo que se refiere a la relación con los clientes externos y los proveedores.

¹ Algunos estudiosos (por ejemplo Dale, 2003) diferencian la inspección de la calidad del control de calidad. Se trata de una diferenciación más de forma que de fondo. Argumentan que en la inspección analizan las características de un producto para determinar si son conformes con las especificaciones una vez el proceso se ha efectuado. En el control de calidad se sigue haciendo énfasis en la detección de los errores o fallos, aunque utilizando métodos y herramientas de una mayor sofisticación como el control estadístico. Con todo, lo que resulta subrayable de esta orientación es que en un entorno de trabajo en el que predomina una cultura de detección, es difícil establecer sistemas de cooperación, trabajo en equipo, etc., ya que se tiende a buscar culpas, se fomenta una actitud defensiva y de supervivencia en detrimento de otras actitudes de mejora.

Cuadro 1.1. Diferencias existentes entre los tres conceptos clave de la gestión de la calidad

<i>Aspecto</i>	<i>Inspección de la calidad</i>	<i>Aseguramiento de la calidad</i>	<i>Gestión de la calidad total</i>
• Ámbito	Relacionado con el producto	Principalmente proceso de producción y, en grado limitado, algunos servicios de apoyo	Todos los procesos de la empresa
• Objetivo	Detección de errores	Crear confianza cumpliendo las normas y un sistema de calidad documentado Eficacia interna	Conseguir la satisfacción del cliente (interno y externo) mediante la mejora continua
• Filosofía	Clasificación de los productos de calidad después de la fabricación	Generar la calidad desde el diseño a la entrega	Mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización
• Responsabilidad	Departamento de calidad e inspecciones	Representante de la dirección para el sistema de calidad	Todo el personal
• Cliente	Se presta poca atención	Expectativas limitadas a las especificaciones expresadas	Los clientes internos y externo son básicos
• Calidad	Conformidad con las especificaciones del producto final	Conformidad con el sistema de calidad	La calidad como es percibida por el cliente, y la calidad de la organización como un todo
• Proveedores	Se les presta poca atención	Un elemento que debe ser controlado	El proveedor es un eslabón importante
• Normas	Especificaciones de producto	ISO 9001/2/3:1994 ISO 9001:2000	ISO 9004:2000 EFQM, Premio Deming, Criterios para Malcom Baldrige, ...

Fuente: Adaptado de Desmarets, 1995.