

LA CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO UN PROCESO INHERENTE A LA GESTIÓN DE LA EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES

Juan Carlos Mayo Alegre

Licenciado en Economía, Máster en Dirección, Profesor Auxiliar
Universidad de Las Tunas, Cuba

jcarlos@ult.edu.cu

Luis Manuel Pérez Proenza

Licenciado en Economía. Profesor Instructor, Universidad de Las Tunas, Cuba

Saadia Noemí Reyes Benítez

Licenciada en Economía, Máster en Administración de Negocios, Profesora Asistente
Universidad de Las Tunas, Cuba

saadia@ult.edu.cu

Néstor Alberto Loredó Carballo

Ingeniero Economista, Doctor en Ciencias Económicas, Máster en Administración de
Negocios, Profesor Titular
Universidad de Camagüey, Cuba

nestor.loredo@reduc.edu.cu

RESUMEN

La gestión de la calidad cobra una importancia relevante en el logro de la eficacia para cualquier tipo de organización. Su caracterización permite determinar el conjunto de propiedades distintivas, para una vez identificadas y mediante un proceso de toma de decisiones, posibilite que las que se encuentran de manera correcta sigan comportándose de ese modo, y las que están de forma incorrecta, reducirlas, modificarlas o eliminarlas. Este proceso de caracterización por tanto, guarda especial relación con el principio de gestión de la calidad asociado a la mejora continua, sustento esencial de la gestión de la eficacia organizacional. Este artículo pretende demostrar las relaciones que, desde lo teórico se establecen entre de la gestión de la eficacia y su proceso inherente de caracterización de la gestión de la calidad.

Palabras Claves: eficacia organizacional, gestión de la eficacia organizacional, calidad, gestión de localidad, caracterización de la gestión de la calidad

I.1. La gestión de la eficacia organizacional

Una revisión de la literatura sobre eficacia organizacional testifica la multiplicidad de definiciones acerca de esta categoría. En un proceso de evaluación del desempeño organizacional, la concepción de eficacia adoptada depende, en gran parte, de la teoría organizacional en que los evaluadores se apoyen, por lo que se puede decir que, subyacente a cualquier teoría organizacional, se encuentra una concepción de eficacia organizacional (Rodríguez Pompa 2008).

El problema radica en que los estudiosos de la EFO no parecen estar seguros de qué conceptos deben ser incluidos en la construcción de la eficacia y cuál es la relación entre ellos. Esto está dado, principalmente, por dos hechos: un estado de carencia, que probablemente perdure, de una teoría única y la poca utilidad de los estudios empíricos realizados al efecto hasta ahora (Rodríguez Pompa 2008).

Todo este debate ha dado lugar a la existencia de diferentes enfoques de pensamiento y de aproximación a este objeto de estudio de la administración. Banner y Cagne, citado por Rodríguez Pompa, consideraron enfoques asociados al estudio de la EFO: el enfoque de los objetivos, el enfoque de los sistemas, el enfoque de los agentes estratégicos y el enfoque de los valores competitivos (Rodríguez Pompa 2008).

El enfoque de los objetivos: es la línea del pensamiento más popular en relación a la EFO. Esta perspectiva asume implícitamente que la organización constituye una entidad cuya existencia se rige por la consecución de objetivos. Ser eficaz, según Carvahlo, es alcanzar los objetivos. Otros abanderados de esta escuela, según Fernández Ríos citado por Rodríguez Pompa, son Hatch, Navarro y Quijano, Barnard, Menguzzato y Renau, Price, Gelade y Gilbert, Hannan y Freeman, Daft y Steers, y Etzioni (Rodríguez Pompa 2008).

El enfoque de los sistemas: con el surgimiento de las teorías sistémicas, la organización pasa a ser vista como un conjunto de subsistemas interrelacionados y sometido a la influencia del entorno. En este sentido, la visión de EFO estaba asociada a la capacidad de la organización en gestionar sus recursos, y en explorar su entorno en busca de recursos valiosos y escasos. Defensores de esta línea del pensamiento, según Fernández Ríos citado por Rodríguez Pompa, son Yutchman y Seashore (Rodríguez Pompa 2008).

El enfoque de los agentes estratégicos: la organización eficaz sería aquella que satisface las demandas realizadas por sus agentes estratégicos. Este concepto hace referencia a una serie de grupos de interés de los que depende la supervivencia de la organización, tanto internos como externos. Paladines de esta idea, según Fernández Ríos citado por Rodríguez Pompa, son Zammuto y Morin (Rodríguez Pompa 2008).

El enfoque de los valores competitivos: grupo de autores que pretenden evaluar la EFO utilizando, principalmente, criterios de índole económica. Pese a ello, este fenómeno no es solo una cuestión de naturaleza económica. Quinn y Rorhbaugh reconocieron que la eficacia depende de la visión, perspectiva y valores de los espectadores. Unidos a este pensamiento, según Fernández Ríos citado por Rodríguez Pompa, están Steers, Pennings y Goodman (Rodríguez Pompa 2008).

En la literatura sobre el término EFO, como se ha demostrado, se ha apreciado una gran confusión y dispersión en cuanto a cómo debe ser reconocida la misma. La confusión antes mencionada es en parte causa y en parte consecuencia del estado del desarrollo teórico y científico de lo que se define como organización primero, y, EFO después; así como de las teorías subyacentes al análisis del comportamiento organizacional y de los intereses de sus grupos implicados. En realidad, según Fernández-Ríos esta confusión está originada por tres razones fundamentales (Fernández-Ríos y Sánchez 1997):

1. Las diferentes conceptualizaciones de qué es una organización.

Este problema se deriva de la diversidad de conceptualizaciones acerca de qué es una organización, de cómo y en qué medida difieren unas de otras. Dada la variedad de perspectivas no es de extrañar que determinados autores atribuyan la confusión en la conceptualización de la eficacia y, por ende, en los aspectos a considerar para su evaluación, a las diferencias que existen entorno al concepto de organización (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

2. La eficacia considerada como constructo y no como concepto.

Un constructo es, en psicología, cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica. Es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Los constructos son abstracciones que existen en nuestra mente pero no tienen una realidad objetiva, no pueden ser observados. Existen porque son inferidos desde los resultados de fenómenos observables. Son abstracciones mentales

ideadas para dar significado a las ideas o interpretaciones (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

3. Los diversos modelos utilizados para su evaluación.

La diversidad conceptual existente en la literatura de la EFO, producto de apreciar a la misma como un concepto y no como constructo social, remite también a una cantidad de modelos bajo distintas dimensiones y criterios utilizados para evaluarla (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Una organización es un conjunto de significados (papeles o roles, normas y valores) entre los que se establecen determinadas relaciones (identidad, serialidad, correlación y causalidad) que los conexionan y hacen interdependientes, constituyendo un verdadero sistema (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Dentro del sistema de significados, los roles son representaciones de secuencias plausibles de actividad humana que se estiman como inexcusable para conseguir algo, las normas hacen referencia a las expectativas generales que se preestablecen y que serán de cumplimiento obligatorio, y los valores son las aspiraciones y justificaciones ideológicas más generalizadas (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Los papeles, normas y valores constituyen elementos fundamentales del sistema de significados que es toda organización; además las relaciones que se establecen entre tales elementos no son menos importantes por cuanto permiten vincular unos elementos con otros creando independencia, amén de cohesión, congruencia, entre otros (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Una relación de identidad entre dos elementos ocurre cuando son iguales y ocurren al mismo tiempo; si son iguales y ocurren en momentos diferentes constituye una serialidad. Si dos elementos son diferentes y ocurren al mismo tiempo se está ante un caso de correlación y finalmente, si siendo diferentes ocurren en momentos diferentes se está en presencia de una causalidad (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

La concepción tradicional de organización formal presenta limitaciones para considerar aspectos más abstractos de la organización social formal y tal efecto Fernández-Ríos y Sánchez tras revisar las características de las definiciones clásicas más usadas, proponen definir la organización entonces como un sistema de significados que se caracteriza por las doce categorías siguientes:

1. Artificialidad: los elementos del sistema y las interrelaciones que se establecen entre los mismos son esencialmente artificiales.
2. Complejidad: incluye multitud de elementos y relaciones diferentes.
3. Instrumentalidad: es concebido con una intención instrumental.
4. Extensión: número de elementos e interrelaciones que se incluyen en el sistema.
5. Coherencia: hace referencia a la coherencia interna entre los elementos y relaciones del sistema.
6. Integración: complementariedad de los propios elementos del sistema, se refiere también a los otros sistemas con los que de alguna manera se relaciona.
7. Estabilidad relativa: los elementos y las relaciones se crean, se añaden y/o se establecen pero también se transforman y eliminan.
8. Convertibilidad: propiedad de ser convertible, primero, en un sistema de significados compartidos y, segundo, en una realidad objetiva.
9. Origen: propio acto de creación y diseño por su autor.
10. Fin: desbaratamiento o no consideración de tales elementos y cuales relaciones entre ellos.
11. Profundidad temporal: requiere un proceso de creación pausado y progresivo en el que de alguna forma están presentes conocimientos y experiencias pasadas, intereses y necesidades presentes y expectativas respecto al futuro.
12. Participación: propiedad de ser compartido con otras personas (Fernández-Ríos y Sánchez 1997; Rodríguez Pompa 2008).

Rodríguez Pompa tratando de solventar las confusiones, se adhiere al concepto dado por Fernández-Ríos, quien define la EFO como “el grado de cumplimiento del sistema de significados alcanzados por una organización en su desempeño (Fernández-Ríos y Sánchez 1997; Rodríguez Pompa 2008). Estos argumentos en torno a cómo debe ser entendida la EFO son los asumidos en esta investigación.

De acuerdo a lo anterior entonces, la gestión de la eficacia organizacional, en esta investigación, será entendida como el proceso de planificación, organización, liderazgo, motivación, comunicación y control que desarrolla la organización para complementar su sistema de significados.

La calidad es hoy uno de los efectos o criterios claves a alcanzar para lograr niveles óptimos de eficacia organizacional, sustentada siempre en un esfuerzo organizacional asumido como la gestión de la calidad (Llovera Mayedo 2010; Reyes Benítez 2010). Dicho de otro modo, uno de los procesos a desarrollar hacia lo interno en la organización para que la misma logre el cumplimiento de este sistema de significados (esto es, eficacia) es sin duda la gestión de la calidad.

Los clientes externos, asumidos como el comprador final del producto (Capelleras I Segura 2001), el personal (clientes internos), y los proveedores, constituyen elementos fundamentales de la calidad (Reyes Benítez 2010); López de Sá plateó que la eficacia (...) se traduce en la satisfacción o anulación de la necesidad por parte del cliente” (López De Sá 2002), por lo que resulta fundamental la satisfacción de los mismos, de sus deseos y expectativas, ya que es un elemento importante a la hora de señalar en el largo plazo si un producto o servicio tiene calidad, y esta es tanto un antecedente como un consecuente en la formación de la satisfacción. La calidad que se percibe de una empresa, producto o servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio ejecutadas y recibidas por el mismo (Echagaray Moreno 2002).

Para Likert, citado por da Silva, el grado de eficacia de una organización depende de las relaciones causales entre tres grupos de variables. Una de ellas es la que denomina de intervención las cuales permiten evaluar el clima organizacional, a través de las percepciones, actitudes, motivación, valores de los grupos de trabajo, entre otros e identificar el grado de lealtad u hostilidad de los empleados respecto a la organización (Da Silva 2006).

Para Brunet, referenciado por da Silva, las organizaciones eficaces son aquellas que seleccionan y retienen a las personas talentosas. Estas deben ser capaces de involucrarse con los objetivos de la organización, en el sentido de obtener elevados patrones de calidad, satisfacer a los clientes y aprovechar los recursos tangibles e intangibles (Da Silva 2006)

El término eficacia ha sido comúnmente relacionado con otros como rendimiento, competitividad, productividad, resultados, desempeño, efectividad, eficiencia, excelencia y calidad. Todas estas categorías han sido utilizadas por diversos autores indistintamente como significado de eficacia.

Según Navarro y Quijano, referenciado por Rodríguez Pompa, cuando se habla de eficacia, se busca acentuar aquello que la organización consigue, relativamente a lo que había sido previsto y estaba estipulado conseguir; o sea, el grado en el que la organización es eficaz en la consecución de sus objetivos. Y esos objetivos pueden ser: de producción (productividad), de buenas prácticas de gestión (excelencia y calidad total), e incluso objetivos de optimización de recursos (eficiencia) (Rodríguez Pompa 2008).

La eficiencia, productividad y competitividad son simplemente un significado más de la eficacia, unas dimensiones referidas a aspectos económicos. El término eficacia se matiza o se concreta en rentabilidad, calidad, competitividad, productividad, eficiencia, entre otros. Estos pueden ser entendidos como criterios o medios de la eficacia en dependencia de lo que se pretende (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

La calidad hace énfasis en el liderazgo, como sistema llave para la convergencia de sinergias entre la organización y sus miembros, y como vía para alcanzar los objetivos y metas. También incluye la orientación para el cliente, ya que se busca satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas (Rodríguez Pompa 2008).

Son varios los autores que se han pronunciado por relacionar la calidad con la eficacia. Según Campbell, citado por Fernández-Ríos, la productividad es una dimensión de la eficacia y no es más que el volumen o calidad del producto o servicio principal que la organización proporciona. Chiavenato, citado por Fernández-Ríos, señaló que en términos económicos, la eficacia se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos, bienes o servicios (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Estas opiniones se han visto plasmadas en otros autores que señalan la calidad como un criterio para medir la EFO. Campbell, aludido por Rodríguez Pompa, entre los 30 criterios para medir la eficacia de una organización hace referencia a la calidad como uno de ellos (Rodríguez Pompa 2008). Asimismo, Shenhav, Shrum y Alon (1994), citados por Fernández-Ríos, entre los ochenta indicadores que agruparon en once categorías, señalan a la calidad entre estos (Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

El estudio de la eficacia ha llevado a la construcción de numerosos modelos diferentes para su gestión en las organizaciones, en consonancia con sus

enfoques de estudio. Cada uno de ellos resalta aspectos parciales de la EFO y su gestión, y, agregan puntos de vista particulares. Las diferentes perspectivas o marcos de referencia utilizados por los investigadores para integrar los diferentes criterios en un determinado número de modelos, han dado lugar a que cada autor ofrezca una integración particular, de acuerdo a los enfoques de estudio de la EFO a las que estén suscritos.

No obstante, en cada uno de estos modelos se evidencia desde el plano teórico, la repercusión y el peso específico que tiene en la EFO la calidad (Santos De Carvalho 2007) y, por consiguiente, la importancia que le adjudican algunos investigadores a la gestión de la calidad como un elemento consustancial a la gestión de la eficacia organizacional, tal y como a continuación se explica.

El modelo de objetivos parte del supuesto elemental y, a primera vista meritorio, que una organización es eficaz, si consigue los objetivos para los cuales ha sido creada o que se han fijado para un determinado periodo. Price, citado por Rodríguez Pompa, señaló que la característica diferenciadora de este modelo es definir la eficacia en términos de consecución del objetivo. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia (Da Silva 2006; Rodríguez Pompa 2008). Este modelo utiliza como criterios de medida el cumplimiento de los objetivos, la misión, la visión, el objeto social, la satisfacción de los propietarios/inversionistas, la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes.

En el modelo de componentes múltiples se enfatiza en los juicios que las personas o grupos de gran importancia para la organización (el estado, la sociedad, proveedores, clientes, directivos, empleados, organizaciones gubernamentales, entre otros,) hacen respecto a la calidad de la organización. Sostiene que una organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes (Da Silva 2006; Rodríguez Pompa 2008). No se centra en la cuestión de qué preferencias deben ser satisfechas, sino cómo se va a satisfacer estas preferencias cambiantes de sus componentes a lo largo del tiempo. Además, ningún grupo de constituyentes es superior, aunque en determinadas ocasiones sea más importante satisfacer a unos en detrimento de otros (Da Silva 2006).

El modelo de gestión socio-económica (GSE) de evaluación de la EFO que resalta que la eficacia organizacional está vinculada a la estructuración

coordinada de las dimensiones social y económica de la organización, por lo que para su evaluación deben ser considerados entre otros criterios el de la calidad (Rodríguez Pompa 2008).

Por su parte el modelo balanceado reverso entre sus criterios de EFO, dentro de la concepción sistémica, refleja la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los grupos de interés involucrados, la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los proveedores y la satisfacción de los acreedores y financiadores (Rodríguez Pompa 2008).

Aspectos como la calidad de los recursos humanos, la calidad de los procesos y sistemas de gestión de los recursos humanos y la estructura de los puestos de trabajo, son relacionados por el modelo de auditoría del sistema humano (ASH) que contribuye a una eficaz gestión del sistema humano y su relación con los objetivos de negocios (Da Silva 2006; Rodríguez Pompa 2008).

Por último, el modelo multidimensional refleja que la eficacia también es capacidad estructural para el rendimiento, es calidad o cantidad de las acciones que se llevan a cabo en la organización. Posee cuatro dimensiones de eficacia, una de esta es la sistémica, en la cual se señala como criterios la mejora constante de la calidad de los productos y servicios, el mantenimiento de la competitividad y la satisfacción de los grupos de interés (Da Silva 2006; Fernández-Ríos y Sánchez 1997).

Cabe destacar que el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) permite evaluar la EFO a través de las nueve dimensiones que componen el modelo. Con una determinada concepción de eficacia, ese modelo usa como guía un conjunto de criterios o reglas denominadas *agentes* y un conjunto de criterios y reglas denominados *resultados*. Estos dos grupos comportan varias dimensiones e indicadores que abarcan todas las áreas del funcionamiento organizacional (Da Silva 2006).

El criterio *agentes o facilitadores* son aspectos del sistema de gestión de la organización que causan los resultados. Está conformado por cinco dimensiones: liderazgo, políticas y estrategias, personal, colaboradores y recursos y, finalmente, los procesos. El criterio *resultados* representa lo que la organización consigue para sus inversores, clientes, empleados y para la sociedad en la cual está ubicada. Está conformado por cuatro dimensiones, cada uno con dos indicadores: resultados en los clientes (medidas de satisfacción de los clientes e

indicadores), resultados en las personas (medidas de percepción del personal e indicadores de rendimiento), resultados en la sociedad (medidas de percepción e indicadores) y rendimiento final de la organización (resultados e indicadores claves) (Da Silva 2006).

El modelo EFQM, ratifica que el personal no es solo un recurso, sino que es también un cliente interno, cuya satisfacción se convierte en un criterio de excelencia, siendo además, uno de los requisitos para la obtención de los resultados deseados por la empresa (Da Silva 2006).

A pesar de la gran y diversa literatura existente, buena parte de ella viene a concluir que la gestión de la calidad produce un impacto positivo sobre la organización en su eficacia, lo que se manifiesta en aspectos tanto tangibles (resultados económicos o competitivos) como intangibles (clima laboral o cohesión interna) (Cruz Ros 2001; Escrig Tena 2001).

Lo anteriormente enunciado evidencia que la calidad y su gestión es un proceso inherente y consustancial al de gestión de la EFO. En el próximo epígrafe se realizará un análisis conceptual y crítico de la gestión de la calidad y su caracterización a efectos del cumplimiento del objetivo de esta investigación.

I.2. La caracterización de la gestión de la calidad como un proceso consustancial de la gestión de la eficacia organizacional

La categoría calidad tiene su origen en la expresión "*qualitas- atis*" derivación del latín "*qualis*" que indica clase o tipo, cualidad, conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa; conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. También es identificada como un atributo, propiedad, particularidad, calificación, epíteto y nota. (Centeno Gil 2005; Climent Serrano 2003).

Etimológicamente esta acepción es relacionada además, con el vocablo griego "*kalos*" que significa bueno, hermoso, noble, honesto, el placer y la felicidad. La filosofía griega aristotélica la conceptualizó como "aquello en virtud de lo cual se dice de algo que es tal o cual", de tal forma que ese algo presenta unas cualidades superiores cuando es bueno.

La revisión de la literatura en torno a la calidad y su definición evidencia que no existe una concepción compartida sobre el significado de la misma. Los esfuerzos

por unificar y concentrar todas las definiciones presentan divergencias y convergencias entre uno y otro investigador.

Reeves y Bednar, refrenciados por Santomá Vicens, revisaron el concepto de calidad y concluyeron que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definiciones: calidad como excelencia, como valor, como ajuste a las especificaciones y como respuesta a las expectativas de los clientes (Santomá Vicens 2008). Garvin, en Santomá Vicens, planteó cinco enfoques diferentes bajo los cuales se puede entender la calidad: enfoque trascendente, basado en el producto, basado en el cliente, basado en el proceso de fabricación y basado en el valor (Santomá Vicens 2008).

Camisón, en Santomá Vicens, la define desde cinco puntos de vista: calidad como excelencia, como conformidad con las especificaciones, como aptitud para el uso, como satisfacción de las expectativas del cliente y concepto estadístico de calidad como uniformidad (Santomá Vicens 2008).

Esta multitud de criterios y definiciones es en parte causa y en parte consecuencia de que la calidad, al igual que la eficacia, sea un constructo (Calabuig Moreno 2006; Calvo Fernández 1997; Capelleras I Segura 2001; Civera Satorres 2008; Cruz Ros 2001; Galeana Figueroa 2004; Llovera Mayedo 2010; Navajas Adán 2003; Pascual Soler 2004; Peralta Montecinos 2009; Reyes Benítez 2010; Sánchez Hernández 2008; Santiago Merino 1999; Santomá Vicens 2008; Valls Figueroa 2006). Rodríguez Pompa, citando a Fernández-Ríos, expuso que en el ámbito de la teoría organizacional, los constructos siguen una característica regular, descrita por un ciclo de vida, que puede, genéricamente, ser definido en cuatro estadios o fases tal como se ilustra en la tabla I.1.

Tabla I.1. Ciclo de vida de un constructo	
Fases	Características
Excitación emergente	Se caracteriza por una gran adhesión y entusiasmo por las investigaciones sobre el constructo.
Crítica a la validez	El cuerpo de conocimientos acumulados en torno al constructo revela inconsistencia y los resultados encontrados son, muchas veces, divergentes.
Emergencia de tipologías	El objetivo era introducir algún orden en el campo, y así proceder a una agrupación de las diferentes perspectivas con matices multidimensionales.
Colapso del constructo	Hay un movimiento generalizado de licenciamiento y desinterés en torno al constructo orientando los investigadores su foco de atención hacia otros campos.

FUENTE: (Fernández-Ríos y Sánchez 1997; Rodríguez Pompa 2008)

Contextualizando estas fases al constructo calidad, en la primera, excitación emergente, la calidad y su definición se caracterizó por estar centrada en la producción y en el análisis estadístico. La eficacia de la misma estaba definida en el cumplimiento de una serie de especificaciones o estándares; su medida era relacionada con la inspección del producto una vez finalizada su fabricación (Reyes Benítez 2010), y del estudio del proceso de fabricación, de su variabilidad (Marimón Viadiu 2002), lo que implicó llevar a cabo actividades como la medición, el examen o la comprobación, de una o más características de un producto o servicio, y compararlo con un conjunto de características específicos para determinar su conformidad con los mismos (Capelleras I Segura 2001). Proliferaron en esta etapa del constructo técnicas de muestreo estadístico para el control de la calidad, el cual se trasladó a las distintas fases de producción. Esto convirtió a la calidad en una herramienta de previsión para detectar errores (Santomá Vicens 2008).

Resalta en esta etapa las investigaciones de Shewhart, considerado el padre del control estadístico de procesos (Marimón Viadiu 2002), en cuya obra "Economía del control de la calidad", reconoció que en toda producción industrial ocurre una variación en el proceso. En base a esta idea desarrolló técnicas estadísticas sencillas para determinar los límites de variación y gráficas de control para presentar los resultados que le permitían distinguir entre problemas inherentes al proceso de producción o problemas casuales (Armijos Valdivieso 2007). Técnicas que se fueron extendiendo y popularizando (Marimón Viadiu 2002).

En esta fase resaltan los aportes al constructo hechos por Deming. Su filosofía básica parte del pensamiento de Shewhart, a partir de su hipótesis que la calidad y la productividad de las empresas aumentan cuando la variabilidad de los procesos que en ella se realizan disminuye y, es por esto, que los métodos de control estadístico deben ser usados. Un proceso debe ser llevado a efecto dentro de las tolerancias que han sido especificadas para él, por lo cual se considera que los procesos son variables y esto hay que tenerlo en cuenta, y trabajarlos estadísticamente, más debe permitírseles que varíen dentro de las posibilidades que mantengan una adecuada calidad y costo (Aragón González 2005).

En la segunda fase del constructo (crítica a la validez), la calidad traspasó las barreras de la producción hacia otras áreas funcionales de la empresa y se analizó como una concepción sistémica; pasa a centrarse en el cliente, por lo que

se rompió con la idea anterior. Se transitó a lo que se denominó como aseguramiento de la calidad, orientado a la planificación, organización y control de todas las actividades que realiza la organización. Se consideró que la mejora de la calidad no podía quedar relegada al mero análisis de la producción, sino que existían otras figuras dentro de la empresa con un papel importante. La consecuencia de esta nueva filosofía de la calidad es la aparición de los sistemas de aseguramiento de la calidad desarrollados mediante las normas ISO 9000 (Reyes Benítez 2010). La calidad como constructo incorporó actividades productivas y no productivas (Santomá Vicens 2008).

Destacaron en esta fase las aportaciones que realiza Juran quien indicó que la calidad es la aptitud para el uso e identificó que esta aptitud debe darse en el diseño, en la conformidad con las especificaciones de los clientes, con la disponibilidad y el servicio que se ofrece al mismo. Según Alonso y Krüger, citados por Santomá Vicens, desde esta óptica, la calidad pasó a ser incumbencia de todos los miembros de la organización y debía realizarse mediante lo que se conoció como la “trilogía de la calidad”, conjunto sistémico de tres procesos asociados a la planificación, el control y la mejora de la calidad (Santomá Vicens 2008).

Además de la trilogía de la calidad Juran determinó una serie de pasos a seguir con el fin de conseguir la mejora de la calidad. Estos son: a) concienciar a toda la organización acerca de la necesidad de mejorar, b) determinar objetivos de mejora, c) organizarse para alcanzar los objetivos, d) formar a las personas, e) realizar proyectos para resolver problemas, f) informar a todo el mundo sobre las mejoras alcanzadas, g) reconocer y valorar los logros conseguidos, h) comunicar los resultados, i) mantener un registro de logros, j) mantener el impulso haciendo que las mejoras anuales sean parte de la actividad normal de la organización (Santomá Vicens 2008).

También resaltaron en esta fase los trabajos de Deming. Según él, mediante la mejora de la calidad, era posible incrementar la productividad de la empresa y por tanto aumentar la competitividad de la organización; concibió la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones (planificar, ejecutar, controlar y actuar) llamadas Ciclo de Deming o PECA.

Igualmente, con el fin de llevar a cabo la calidad y conseguir que la empresa alcance cierto grado de competitividad, Deming propone 14 principios: crear y

difundir visión, propósito y misión; adoptar la nueva filosofía; dejar de depender de la inspección; dejar la práctica de hacer negocios a base de bajar precios; mejorar el sistema de producción mediante la puesta en marcha del ciclo de Deming o PDCA; implantar formación en el trabajo a todos los niveles directivos; instaurar métodos modernos de supervisión; desechar el miedo; derribar barreras entre departamentos; eliminar los objetivos numéricos para los trabajadores; eliminar los cupos numéricos para la mano de obra; eliminar las barreras que priven al trabajador de estar orgulloso; implantar un programa de formación y mejora individual y; crear una estructura en la que haya un compromiso constante de la alta dirección para mejorar de forma constante la calidad así como para implantar los 13 principios anteriores (Santomá Vicens 2008).

Igualmente las ideas de Crosby, se enmarcaron en esta etapa, asoció su definición de calidad a la “conformidad a los requerimientos”, y añadió que solo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Además puntualizó que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo” (Aragón González 2005). Afirmó que la calidad y los programas de mejora de la calidad contribuían básicamente a reducir los costos de la no calidad, mejorando la productividad del trabajo y la rentabilidad de la organización. En su teoría, la empresa debía establecer su estándar en los cero defectos (Santomá Vicens 2008).

Los cuatro absolutos de la gestión de la calidad fue su propia concepción del concepto, en donde desarrolla su idea de los cero defectos. Según él los principios en los que se basaba son: a) la calidad es el cumplimiento de unos requisitos, que han de cumplirse bien desde la primera vez; b) el sistema de calidad se basa en la prevención; c) el estándar que la empresa debe seguir es el de cero defectos y d) la forma de medir la calidad es por los costos de la no calidad (Santomá Vicens 2008).

Crosby citó tres elementos básicos para conseguir la mejora de la calidad, en primer lugar la determinación por conseguir que la mejora de la calidad forme parte de los objetivos propios de cualquier empleado, en segundo lugar, formar a todos los empleados haciendo especial hincapié en el papel que juegan para conseguir la calidad y por último lugar, la implantación de la calidad, que debe ser planificada a largo plazo para que produzca un cambio de filosofía de la organización hacia la mejora continua (Santomá Vicens 2008).

Para alcanzar los cero defectos, desarrolló un plan de acción que resumió en 14 pasos: compromiso de la dirección, equipos de mejora de la calidad, medidas de calidad, el coste de la calidad, tener conciencia de la calidad, acción correctiva, planificar los cero defectos; capacitación del supervisor, el día de los cero defectos, fijar metas, eliminar las causas de los errores, reconocimiento, consejo de calidad y empezar de nuevo (Santomá Vicens 2008).

Hasta aquí es discernible que, en esta fase del constructo, la calidad estuvo matizada por una filosofía asociada a reconocerla como una aptitud para el uso bajo una concepción burguesa. La teoría marxista establece un deslinde, para interpretar esta óptica desde una perspectiva social, en su análisis del sistema de categorías asociadas a la producción mercantil, al valor, valor de uso y valor de cambio. Marx consideró la mercancía como aquel producto con propiedades asociadas a ser un objeto útil o valor de uso, ser un producto del trabajo humano, ser producido para otros y pasar a manos de un consumidor a través de un acto de compra-venta o cambio aproximadamente equivalente (Bayos Sardiñas y Benítez Miranda 1994).

La mercancía es, en primer término, un objeto externo, una cosa apta para satisfacer necesidades humanas, de cualquier clase que ellas sean. Sus dos cualidades básicas son el valor de uso y el valor, expresándose este último como valor de cambio en el acto de compraventa. El valor de uso es la propiedad que posee la mercancía de satisfacer necesidades materiales y espirituales, que toma cuerpo con el uso. Una mercancía para ser objeto de cambio tiene que ser útil. Por tanto, el valor de uso es producto del trabajo concreto y es un requisito para que exista el valor de cambio (Azcuy Rodríguez 1991).

Para Marx, todo objeto útil es considerado por su utilidad, y esta lo convierte en valor de uso, debido a las cualidades materiales de la mercancía, sin las cuales no puede ser considerada como tal. La mercancía es el producto del trabajo del hombre destinado al cambio, es decir, no destinado al consumo de quien la produce, sino de otros, a los que pasa por medio de una operación de cambio (Azcuy Rodríguez 1991).

Manifestó también, que para producir mercancías no basta producir valores de uso sino valores de uso social. Ningún objeto puede tener valor sin ser a la vez útil, si es inútil lo será también el trabajo que encierra, y por tanto, sin valor (Azcuy Rodríguez 1991) o calidad.

El valor de uso de toda mercancía representa una determinada actividad productiva encaminada a un fin, o lo que es lo mismo, un determinado trabajo útil (Marx 1973), y es ese trabajo útil que se manifiesta en forma de trabajo concreto quien da el valor a la misma.

Lo anterior según Castro Abrales, referenciado por Pozo Rodríguez, implica tres importantes conclusiones:

1. La calidad debe ser estudiada en su interrelación con el valor de uso y con el valor; es decir, como categoría socioeconómica.
2. La calidad es expresión de dos momentos: uno técnico-material, vinculado al desarrollo de las fuerzas productivas, el progreso científico-técnico y su aplicación a la producción y, otro socioeconómico, vinculado a las relaciones sociales de producción y al carácter social del trabajo.
3. La calidad de la producción es una categoría que está asociada al conjunto de relaciones sociales de producción: producción, distribución, cambio y consumo. “La calidad actúa como relación social en el sistema productor-consumidor, se crea en la producción, se manifiesta en el cambio y se realiza en el consumo, donde se efectúan sus resultados económicos y su utilización” (Pozo Rodríguez 2001).

Para la tercera fase (emergencia de tipologías), irrumpieron con fuerza términos asociados a la calidad que vinieron a ampliar su contenido y alcance, tales como: calidad del servicio, gestión de la calidad, calidad total, costos de calidad, cultura de la calidad, satisfacción, percepción, calidad percibida, entre otros. El papel de la dirección era la de liderar el proceso de calidad, la toma de decisiones se hizo extensiva a todos los miembros de la organización, se estimuló a los trabajadores a conseguir la mejora continua de la calidad, se invirtió en formación de los empleados y las fronteras entre los departamentos se rompieron (Reyes Benítez 2010).

La gestión de la calidad se centró en la necesidad de un cambio cultural en la empresa desarrollando la cultura de la calidad. Los valores de una organización orientada a la calidad incorporaron este concepto dentro de la cultura corporativa. Esta orientación implicaba la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo y los elementos de motivación, trabajo en equipo, equipos de mejora, entre otros, eran la consecuencia de una filosofía basada en la calidad. Se

continuó con la innovación de los procesos de la empresa y se trabajó por alcanzar el llamado error cero (Reyes Benítez 2010).

Los servicios adquirieron gran importancia y la concepción de calidad pasó a centrarse en el consumidor, se consideraron características que los distinguen de los productos y la satisfacción pasa a ser la unidad de medida de la calidad (Reyes Benítez 2010).

Se destacaron los análisis realizados por Reeves y Bednar, Garvin y Camisón, referenciados por los estudios de Santomá Vicens, con el objetivo de agrupar en orientaciones o tipologías las distintas definiciones que surgieron con fuerza, y en los cuales se pueden distinguir cuatro enfoques para entender esta categoría: la calidad como excelencia, como aptitud para el uso, como ajuste a las especificaciones y como respuesta a las expectativas de los clientes (Santomá Vicens 2008).

Esta última conceptualización de la calidad es la que han seguido, principalmente, los investigadores de la calidad de servicio. Dado que en muchas ocasiones el cliente está presente mientras se le está prestando el servicio. Así, sus juicios acerca de la calidad del servicio son muy relevantes ya que es un sujeto activo de la prestación del servicio (Sánchez Hernández 2008).

Desde esta óptica, Parasuraman en Sánchez Hernández, se definió la calidad del servicio percibida por el cliente como “un juicio global o actitud que se refiere a la superioridad de un servicio”. Grönroos, en Sánchez Hernández, también apuntó hacia una evaluación subjetiva por parte del cliente que refleja la superioridad o la excelencia del servicio. En ambos casos, se partió de la idea de que esa superioridad se refleja percibiendo un nivel de calidad que satisface o está por encima de las expectativas previas de los clientes (Sánchez Hernández 2008).

Bearden y Teel, Cadotte, Woodruff y Jenkins en Santiago Merino, expresaron que existen varios antecedentes de aplicación del paradigma de desconfirmación al ámbito de los servicios, llegando a asimilar, en algunos casos, según Boulding y Paterson en Santiago Merino, la satisfacción de los usuarios a una medida de calidad (Santiago Merino 1999).

Grönroos y Parasuraman, Zeithaml y Berry, en Colmenares y Saavedra, tomaron este planteamiento basado en lo que se denomina el paradigma de la desconfirmación formulado por Oliver para estudiar la satisfacción del cliente, dando origen a diversos estudios y planteamientos complejos y polémicos para

casos específicos de diferentes tipos de servicios, aunque no existe un modelo generalmente aceptado y de aplicación universal (Colmenares D. y Saavedra T. [s.a]).

Grönroos, en Civera Saorres, indicó en su obra que la calidad del servicio percibida es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido, y es por esta razón el resultado de un proceso de evaluación continuado. Entendiéndose por percepciones, según Parasuram, citado por Civera Satorres, las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido (Civera Satorres 2008).

En esta línea del pensamiento, la calidad del servicio ha sido definida como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación de expectativas con resultado real, según Bolton; Devlin y Dong; Grönroos y Parasuram en (Civera Satorres 2008). Expectativas, que se crean y cambian a partir de cuatro antecedentes: experiencia directa, experiencia indirecta u observación, persuasión verbal y estado fisiológico, siendo el primero el mayor determinante y finalmente la evaluación del éxito o fracaso asociado a la expectativa (Peralta Montecinos 2009; Reyes Benítez 2010).

Es decir, se pueden formar sobre la base de experiencias previas, comunicación boca-oreja, comunicación comercial habitual, necesidades personales de los clientes, opiniones de los expertos, exposición previa a servicios de los competidores (Civera Satorres 2008).

Las expectativas ocupan en la actualidad una posición central en la discusión de la satisfacción del consumidor y la calidad del servicio. Son reconocidas como la anticipación de un evento o consecuencia futura, como creencias generalizadas que se tiene acerca de un objeto, como un referente comparativo categorizado por el nivel de deseo y/o el nivel de abstracción (Peralta Montecinos 2009). En el área del comportamiento del cliente, algunos autores definen las expectativas como creencias sobre atributos específicos del producto que se darán en el futuro, y, que dicho futuro se refiere al desempeño que tendrá un determinado producto/servicio en algún momento del tiempo (Moliner Velázquez 2004; Reyes Benítez 2010).

Por tanto, los clientes valoran la calidad del servicio, al comparar lo que desean o esperan, con lo que actualmente reciben o perciben que reciben a partir de "la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios

ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios”, resultando de “una comparación entre lo que considera debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas), y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio”, según Parasuranam, Zeithmal y Berry, en Civera Satorres. De tal modo que el resultado final de esta discrepancia es función de “la magnitud y dirección del desajuste entre servicio esperado y servicio percibido”, según Parasuranam, Zeithmal y Berry, en Civera Satorres. En donde las expectativas, son esos “deseos o necesidades de los consumidores”, según Parasuranam, Zeithmal y Berry (Civera Satorres 2008).

Las percepciones, a su vez, son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. Por lo que, un cliente percibirá un servicio como dotado de calidad, cuando la experiencia con la prestación de un determinado servicio, iguale o supere sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean cumplimentadas por el posterior resultado (Civera Satorres 2008). El hecho de que el paradigma que sustenta ambos conceptos es el mismo, origina cierta confusión, si bien se matiza que la calidad del servicio es una actitud relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción (Santiago Merino 1999). Por lo que en ocasiones resulta difícil distinguir entre la calidad de servicio y la satisfacción (Sánchez Hernández 2008).

Las dos se refieren a evaluaciones subjetivas del cliente, pero hay diferencias relevantes entre estos dos conceptos. La actitud se refiere a la evaluación de un objeto externo, es decir, el referente está fuera del individuo. En cambio, la satisfacción se refiere necesariamente a una descripción de una realidad interna: los sentimientos que se relacionan con la elección de un servicio o bien de consumo. De hecho, puede tener una actitud hacia un determinado servicio sin haberlo usado, ya que cuenta con información al respecto (p.e. publicidad, comentarios de clientes que sí lo ha utilizado, entre otros).

Sin embargo, el cliente nunca podrá mostrar su nivel de satisfacción a menos que haga uso del servicio en cuestión. Como han señalado distintos investigadores, la satisfacción es una experiencia de finita duración que se liga directamente a la experiencia con un producto (bien de consumo o servicio) y que sirve para mantener o actualizar la actitud previa que teníamos sobre el producto en cuestión. No deben confundirse, aunque en situaciones de compra frecuente,

donde el usuario está muy familiarizado con el producto, las evaluaciones de calidad del servicio y satisfacción tienden a tener exactamente el mismo tono (Reyes Benítez 2010; Sánchez Hernández 2008).

Es decir, la satisfacción es considerada como una evaluación susceptible de cambiar de acuerdo a la experiencia que se tenga durante cada transacción, mientras que la calidad del servicio percibida supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo. La calidad percibida puede ser actualizada en cada servicio recibido, lo cual influye en la satisfacción que se experimenta (Reyes Benítez 2010; Sánchez Hernández 2008).

Existe distinción entre ambos términos respecto a las dimensiones, concepto y naturaleza. De acuerdo con la primera, varios estudios afirman que mientras que la calidad de servicio percibida consiste en una evaluación global a largo plazo del consumidor, la satisfacción se vincula frecuentemente a una transacción específica o encuentro individual con el producto/servicio (Moliner Velázquez 2004; Reyes Benítez 2010).

En relación con su naturaleza, y a diferencia de la calidad del servicio percibida, la satisfacción es un juicio experimental, por lo que resulta necesaria la experiencia del consumidor con el producto o servicio para su formación (Moliner Velázquez 2004; Reyes Benítez 2010). Adicionalmente, Oliver en Reyes Benítez, destaca que la calidad de servicio representa un juicio dotado fundamentalmente de contenido cognitivo, mientras que la satisfacción es una respuesta de naturaleza afectiva que procede de un proceso cognitivo (Reyes Benítez 2010).

Ambos constructos son el resultado de la comparación entre el desempeño percibido del servicio y algún estándar. La diferencia entre ellos estriba en que utilizan distintos estándares de comparación (Civera Satorres 2008; Reyes Benítez 2010).

En la literatura sobre satisfacción se utilizan normalmente expectativas predictivas hechas por el consumidor sobre lo que le gustaría que pasase durante una transacción inminente, según Oliver en Civera Satorres. Sin embargo, en la literatura de calidad del servicio, se toma normalmente como estándar de comparación el nivel de servicio deseado, según Walker y Baker en Civera Satorres. Es decir, lo que uno siente que el proveedor del servicio debe ofrecer, que está formado sobre la base de las expectativas previas de una compañía, su

marketing mix, sus competidores y la comunicación boca-oreja (Civera Satorres 2008).

No obstante, Boulding en Civera Satorres, sostiene que las expectativas predictivas pueden también formar parte de las percepciones de calidad del servicio (Civera Satorres 2008). Las expectativas de naturaleza predictiva se constituyen como el referente de comparación más frecuentemente utilizado en los juicios de satisfacción del consumidor, seguido por otros estándares tales como las normas basadas en la experiencia o las necesidades del consumidor, entre otros (Reyes Benítez 2010).

Por otro lado, existe un debate en las investigaciones acerca de si la calidad del servicio es un antecedente o un consecuente de la satisfacción. Bitner, Bolton y Drew, Schommer y Wiederholt en Sánchez Hernández, plantearon que la satisfacción es la que provoca una percepción de calidad del servicio. En cambio, Bloemer y Ruyter, Cronin y Taylor en Sánchez Hernández, consideran que es la calidad del servicio lo que influye sobre la satisfacción que se experimenta (Sánchez Hernández 2008).

No obstante, Martínez–Tur, Parasuram, Rust y Oliver, Teas en Sánchez Hernández, sugieren que la calidad del servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción. La satisfacción en una transacción concreta está determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos (Sánchez Hernández 2008).

Estas posturas contrarias, calidad percibida como antecedente de la satisfacción y viceversa, pueden coexistir cuando se considera que las percepciones de la calidad tienen carácter dinámico. A medida que los individuos van teniendo experiencias de compra y consumo, la calidad percibida se va modificando, y es la satisfacción la variable que mediatiza el efecto de la calidad percibida del periodo anterior sobre la percepción de la calidad en el periodo posterior (Moliner Velázquez 2004; Reyes Benítez 2010).

Se puede llegar a una distinción de ambos constructos considerando: proceso y resultado, la temporalidad y la implicación de lo cognitivo y de lo afectivo. Así, Martínez-Tur citado por Sánchez Hernández, definen a la satisfacción como una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes frente al objeto de

consumo y que es resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo. La calidad de servicio marca una diferencia al definirse como la evaluación actitudinal hacia el servicio, relacionada con que dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados (es útil) y con que tiene asociadas propiedades placenteras para el individuo; que se puede actualizar en cada transacción (rendimiento percibido), influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario (Reyes Benítez 2010; Sánchez Hernández 2008).

Si la satisfacción es el resultado final de la evaluación de la calidad de servicio, y a su vez, la calidad del servicio es asumida como una consecuencia de la satisfacción, entonces las organizaciones deben ser capaces no solo de detectar aquellos atributos que puedan mejorar la calidad de servicio, sino también los factores que contribuyen a mejorar el nivel de satisfacción (Reyes Benítez 2010).

Los argumentos teóricos analizados y criticados anteriormente permiten al autor asociar el constructo calidad desde la perspectiva del cliente, al ser este un sujeto activo en la prestación del servicio; en este sentido, existe calidad cuando se satisfacen o se exceden sus expectativas.

Es de resaltar que dentro de esta fase, la calidad evolucionó hacia la gestión de la calidad total, la misma pasa a ser un requisito de la eficacia, es una variable de cualquier objetivo, afecta a toda la empresa, implica a todas las personas de la organización, a los clientes y a los proveedores, la alta dirección es quien asume su liderazgo, se enfatiza en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua, la gestión de las personas se convierte en un factor clave de la gestión de la calidad, se trabaja por alcanzar la excelencia con el objetivo de conquistar una fuerte ventaja competitiva (Reyes Benítez 2010) y es un factor estratégico esencial del que dependen la mayor parte de las organizaciones (Armijos Valdivieso 2007).

Asimismo, se orienta al consumidor tanto interno como externo (Ayala Castro y cols. 2005), por lo que existe un gran interés de que las empresas sean un proceso de satisfacción del cliente mediante el contacto directo con estos, la recopilación de sus expectativas y la difusión de esta información dentro de la organización (Armijos Valdivieso 2007).

La gestión de la calidad total (GCT) es una filosofía que intenta involucrar a todos los empleados en una dinámica de mejora continua, necesitando el compromiso y la participación de todos ellos, para conseguir satisfacer las expectativas y necesidades propias y del usuario o consumidor, por medio de una estrategia de

trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado del trabajo (Morales Sánchez y Hernández Mendo 2004).

Presupone asumir por parte de las empresas e instituciones una proyección tanto al interior como al exterior de la propia organización (Morales Sánchez y Hernández Mendo 2004).

Dentro de los trabajos realizados por los principales exponentes de esta fase, hay que destacar las contribuciones hechas por Ishikawa, quien manifestó que calidad es “aquella que cumple los requisitos de los consumidores” e incluye el costo entre estos requisitos (Aragón González 2005). Definió el control de calidad, según Alonso citado por Santomá Vicens, como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad; y lo concibió como algo que debe ser aprendido, no solo por directivos y mandos intermedios, sino por todos los trabajadores de la organización ya que la implicación de todos la definía como decisiva (Santomá Vicens 2008).

Destacaron en su trabajo dos herramientas para la gestión de la calidad: los círculos de calidad y el diagrama causa-efecto. Los círculos de calidad son concebidos para contribuir al desarrollo y mejora de la empresa y proporcionar un espacio a los trabajadores para participar de forma creativa en temas relacionados con el desarrollo de su trabajo (Santomá Vicens 2008).

El diagrama causa-efecto es una representación gráfica de las relaciones que existen entre las causas que provocan un determinado efecto. Su principal validez está en la posibilidad de identificar, clasificar y jerarquizar las causas de un determinado problema. Su uso principal está en la resolución de problemas cuando hay falta de información (Santomá Vicens 2008).

Otro de los autores reconocidos que plasman su contribución dentro de este periodo está Feigenbaum. El concepto de calidad total es una de sus principales aportaciones al constructo de la calidad. La idea se desarrolla a partir de elementos como pueden ser la gestión de la calidad, el sistema de calidad total y las estrategias de gestión. Su idea básica es que la calidad es una filosofía corporativa y debe formar parte de la cultura de la empresa. Su principio básico es que la calidad es trabajo de todos aquellos que intervienen en cada una de las fases del proceso (Santomá Vicens 2008).

Hay que considerar dos aspectos relacionados con la teoría de Feigenbaum: por un lado que la calidad es responsabilidad de todo el mundo en la compañía,

desde la alta dirección hasta los trabajadores. La calidad no solo se relaciona con el departamento de producción sino que afecta a todas y cada una de las actividades que realiza la empresa. Por otro lado Feigenbaum reconoce que los costos de la no calidad deben categorizarse si quieren gestionarse, así afirma que los costos de control y los costos de fallos de control deben minimizarse (Santomá Vicens 2008).

Con su manual aporta diez sentencias clave sobre calidad, según Alonso en (Santomá Vicens 2008): la calidad es un proceso que involucra a toda la compañía; es lo que el cliente dice que es; la calidad y los costos son una suma, no una diferencia; la calidad requiere un fanatismo tanto individual como colectivo; es un modo de dirigir y por tanto es responsabilidad de la alta dirección su difusión a toda la empresa; la calidad e innovación dependen la una de la otra; la calidad es una ética que se debe aplicar en todas las áreas de la empresa; requiere mejora continua; es el camino a la productividad más eficaz en relación con el coste y con menor intensidad de capital y; se implementa dentro de un sistema total conectado a clientes y proveedores.

A pesar de que el constructo calidad transitó por las tres fases anteriormente descritas, no hay evidencia teórica de que haya llegado a la última (colapso del constructo), pues no existe un movimiento generalizado de licenciamiento y desinterés en torno suyo, ni los investigadores han orientando su foco de atención hacia otros campos dentro de este objeto de estudio, como tampoco ha reaparecido en la literatura con otro nombre.

Lo anteriormente expuesto evidencia que la calidad como un resultado organizacional, precisa ser organizada, planificada, liderada y controlada, lo que en términos de la ciencia de la dirección equivale a decir que debe ser gestionada (Betancourt Agüero 2009; Reyes Benítez 2010).

Diversos autores han definido la gestión de la calidad como un proceso sistemático de cubrir la brecha entre el desempeño real y los resultados ideales esperados, de acuerdo con el conjunto de límites tecnológicos en cualquier sistema en particular (Serrano N [s.a]); el conjunto de actividades que se llevan a cabo para fijar normas, vigilar y mejorar el desempeño, de tal manera que los resultados obtenidos sean los más eficaces y seguros posibles (Serrano N [s.a]).

También se definió como un ciclo en espiral que no tiene término y que se puede aplicar al sistema como un todo, a los diferentes subsistemas y a los procesos en

particular (Serrano N [s.a]); el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (I S O 9000: 2000), incluyendo el establecimiento de políticas, objetivos, planificación, control, mejora y aseguramiento de la calidad (Pedrero Cicilia 2007). Está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en esta (Consejo Ministros 2007).

Las posiciones anteriormente enunciadas en torno a la gestión de la calidad, son las asumidas en esta investigación, habida cuenta del propio desarrollo evolutivo del constructo calidad analizado; a la vez que destaca el hecho de que este proceso de gestión se basa en la participación de todos los miembros de la empresa y va dirigido a exceder o satisfacer las expectativas del cliente.

La gestión de la calidad supone un cambio en la filosofía, es decir la calidad es parte de la cultura de la empresa, involucra a la responsabilidad de todos los trabajadores y niveles de dirección, y lo encabeza la máxima autoridad (Pedrero Cicilia 2007). Los enfoques modernos de la gestión de calidad basados en la ISO 9000 y su integración con la calidad total están dirigiendo los esfuerzos hacia un cambio cultural necesario enmarcado en la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y soportados sobre la necesidad de crear un pensamiento o cultura estratégica en las entidades para poder competir en el mercado actual (Delgado Fernández 2000).

La gestión de la calidad se sustenta en ocho principios que pueden ser concebidos como básicos para que la dirección de la organización alcance los objetivos de mejora que se ha planteado (Reyes Benítez 2010). Como herramienta de organización permiten mejoras en la calidad del trabajo empresarial y personal (D'alemán 2008), además de mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas (Guerra Vázquez 2007).

1) Organización enfocada al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas (Reyes Benítez 2010). Asimismo deben supervisar su satisfacción (Mas; Torre y Lacasa 2008). Considerándose clientes también a los proveedores, los empleados y los socios de la organización (D'alemán 2008). Lo que posibilita un aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las

oportunidades del mercado, y una mejora en la fidelidad del cliente, lo cual conlleva a que siga confiando en la empresa y de buenas referencias de la misma (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

La puesta en práctica de este principio permite comprender las necesidades y expectativas de los clientes, asegurar que los objetivos y metas de la organización estén ligados a las necesidades y expectativas de estos, asegurar que esas necesidades y expectativas sean comunicadas a toda la organización, medir su satisfacción y actuar sobre los resultados, gestionar las relaciones con los clientes y asegurar un equilibrio entre estos y las otras partes interesadas (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

2) Liderazgo de la dirección: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos también deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda implicarse completamente con el logro de los objetivos de la organización (Reyes Benítez 2010). La condición de líder se gana cuando una dirección, gerencia o persona, establece la unidad de propósitos entre esa dirección y los componentes de la organización (D'alemán 2008).

Los líderes deben aceptar que las organizaciones solo tiene dos objetivos: sobrevivir y crecer; y que ambos se consiguen sobre dos pilares: los clientes y los empleados (D'alemán 2008). Con ello el personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos, facilitará que las actividades sean evaluadas, alineadas e implantadas de una forma integrada y que el liderazgo a través del ejemplo posibilite la mejora continua (Guerra Vázquez 2007; Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

La aplicación de este principio facilita considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo: clientes, propietarios, personal, suministradores, comunidad local y sociedad en general; establecer una clara visión del futuro de la organización; establecer objetivos y metas desafiantes; crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización; proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad e; inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

3) Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas

para el beneficio de la organización (Reyes Benítez 2010). Resulta esencial el desarrollo del factor humano; no solo identificar las necesidades de formación y su impartición, sino averiguar las necesidades de formación para afrontar el futuro y desarrollar e integrar a todo el personal en la visión común de mejora continua de la organización (Mas; Torre y Lacasa 2008).

Informarlos y educarlos sobre los objetivos y métodos de la organización les permite comprometerse, y al hacerlo, utilizar a plenitud sus habilidades en beneficio de la organización y de su propio crecimiento o experiencia. Cada uno debe saber cuál es su papel y cuáles sus indicadores de desempeño; además de cómo le complementan y apoyan el grupo y la organización (D'alemán 2008). Lo que trae consigo un personal motivado, involucrado y comprometido, que se sentirá valorado por su trabajo y que deseará participar y contribuir en la mejora continua (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

Este principio permite comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización; identificar las limitaciones en su trabajo; aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas; evaluar su actuación de acuerdo con sus objetivos y metas personales; búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias y; compartir libremente conocimientos y experiencias (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

4) Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, y que transforman elementos de entrada en resultados; o sea, como un proceso (ISO 9000: 2000). La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse un enfoque basado en procesos (Reyes Benítez 2010).

En una empresa, cualquier cosa que se haga (actividad) debe estar enmarcada en un proceso operativo (que conduce a un producto o servicio), en un proceso de soporte (apoyo a los operativos) o en un proceso estratégico (Mas; Torre y Lacasa 2008). Para reforzar y poner en marcha un proceso tal como se ha definido, es conveniente enfocarlo a su cliente, dotarlo de indicadores, objetivos, recursos humanos y un responsable o líder (D'alemán 2008). Implica capacidad

para reducir los costos y acortar los ciclos de tiempo a través del uso efectivo de recursos, resultados mejorados, consistentes y predecibles y permite que las oportunidades de mejora están centradas y priorizadas (Guerra Vázquez 2007; Méndez García; Jaramillo Viguera y Serrano Crespo 2006).

Este principio presupone utilizar métodos estructurados para definir las actividades claves necesarias y así lograr el resultado deseado; establecer responsabilidades claras y dar indicaciones para gestionar las actividades importantes; comprender y medir la capacidad de esas actividades; identificar las interfaces de las actividades claves dentro y entre las funciones de la organización; enfocar la gestión sobre factores tales como: recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización y; evaluar riesgos, consecuencias e impactos en los clientes, suministradores y otras partes interesadas (Méndez García; Jaramillo Viguera y Serrano Crespo 2006).

5) Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos (Reyes Benítez 2010). Quién es quién, dónde está, cuál es su tarea, cómo contribuye al equipo y a la consecución de los objetivos. Como resultado la gerencia puede organizar y dirigir con claridad y racionalidad, en situaciones que no llevan a sorpresas internas y permiten la confianza de los componentes del equipo en el conjunto de la organización. De ambas partes se genera la actitud de transparencia y conocimiento de la situación actual, basados en los indicadores y las cifras, con lo cual es posible la discusión abierta y la búsqueda de soluciones adecuadas y a tiempo para los problemas actuales o previstos (D'alemán 2008).

Al aplicar este principio proporciona integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados, habilidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionar a las partes interesadas confianza en la consistencia, la integración y alineación de la buena marcha de los procesos, que mejor alcancen los resultados deseados. Cuando los procesos funcionan de tal forma, que se adaptan unos a otros, cumpliendo siempre con las expectativas y necesidades del resto de los procesos, el sistema obtiene los resultados deseados y la habilidad para centrar los esfuerzos en los procesos claves (Guerra Vázquez 2007; Méndez García; Jaramillo Viguera y Serrano Crespo 2006).

Con este principio se promueven: estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz, entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema, definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo y, mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

6) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta (Reyes Benítez 2010). Con indicadores y procesos bien definidos, los objetivos de mejora resultan siempre evidentes. Pero el orden de prioridades, acorde con los recursos económicos y humanos, no siempre es igual de obvio. La gerencia puede provocar desánimo si sus objetivos son fáciles, o apatía si parecen imposibles. Los objetivos de mejora continua son cuantitativos, y solo por acumulación producen cambios importantes, por eso la referencia al pasado resulta un gran estimulante para los responsables de las actividades.

La mejora continua es una actividad fundamental que involucra el bien máspreciado de la empresa: su recurso humano, es la tarea gerencial que requiere del entrenamiento y las metas claras como enfoque al cliente en el trabajo interno (D'alemán 2008). Son beneficios claves de aplicar este principio el incremento de la eficacia organizacional a través de la mejora de las capacidades organizativas, la alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida y la flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades (Guerra Vázquez 2007; Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

La puesta en vigor del principio permite aplicar un enfoque consistente a toda la organización y suministrar al personal de la organización la formación en los métodos y herramientas para la mejora continua; lograr que la capacidad para aumentar los requisitos de productos, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la organización; establecer objetivos para orientar, y medidas para dar seguimiento a las mejoras continuas; y reconocer y conocer las mejoras (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información (Reyes Benítez 2010). Los

hechos y los datos se reflejan en: indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos. Una secuencia clara, que guía a cualquiera de los actores del proceso, y a cada grupo, en el mejoramiento de sus resultados (D'alemán 2008). Influye en el logro de decisiones informadas, la efectividad en las decisiones a través de la referencia a hechos reales y la capacidad aumentada de cuestionar e intercambiar opiniones y decisiones (Guerra Vázquez 2007; Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

La aplicación del principio promueve asegurar, a través del análisis, que los datos y la información sean suficientemente precisos y fiables; datos accesibles para aquellos que los necesiten y tomar decisiones y emprender acciones con base en el análisis de los hechos, la experiencia y la intuición (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor (Reyes Benítez 2010). De ello deben ser conscientes las partes implicadas (D'alemán 2008). Más allá de la evaluación de los proveedores, debe trabajarse en el análisis de su capacidad de participar en equipos mixtos de trabajo encaminados a satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como en la simplificación de la recepción de los productos con el fin de ahorrar recursos (Mas; Torre y Lacasa 2008). Con ello se incrementa la flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente, así como la optimización de costos y recursos (Guerra Vázquez 2007; Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

Este principio estimula a identificar y seleccionar los suministradores claves; establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo; hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados claves; crear comunicaciones claras y abiertas; establecer actividades conjuntas de mejora e inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros (Méndez García; Jaramillo Vigueras y Serrano Crespo 2006).

Camisón referenciado por Reyes Benítez, deduce de lo anterior que la gestión de la calidad debe tener como objetivo la satisfacción del cliente, ofreciéndole productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas (Reyes Benítez 2010). El cumplimiento de estos principios permite gestionar la calidad en

forma eficaz, sistemática y transparente. Dicha eficacia se obtiene mediante la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas (Guerra Vázquez 2007).

La práctica exitosa de los ocho principios de gestión de la calidad por una organización redundará en beneficios para las partes interesadas (organización, clientes y proveedores) (I S O 9004: 2000). Lo anterior permite aseverar que, el grado de desempeño de una organización en el cumplimiento de estos principios, determinará el conjunto de propiedades distintivas que caracteriza el estado actual de su gestión de la calidad.

Se puede asociar entonces la caracterización de la gestión de la calidad al proceso de determinación del conjunto de propiedades distintivas que predice su estado actual. La determinación de este estado a su vez, sería un componente esencial para predecir el proceso de planificación, organización, liderazgo, motivación, comunicación y control que realiza la organización para cumplimentar su sistema de significados, esto es, para gestionar su eficacia organizacional.

CONCLUSIONES

El análisis de la cultura acumulada asociado a la gestión de la eficacia organizacional y, fundamentalmente, sobre la caracterización de la gestión de la calidad como uno de sus procesos inherentes permitió establecer que:

1. La gestión de la eficacia organizacional entendida como el proceso de planificación, organización, liderazgo, motivación, comunicación y control que desarrolla la organización para cumplimentar su sistema de significados; es un constructo en constante transformación y construcción donde diferentes criterios en un determinado número de modelos, han dado lugar a que cada autor ofrezca una integración particular, de acuerdo a los enfoques de estudio a los que estén suscritos. En cada uno de estos modelos se evidencia, la repercusión y el peso específico que tiene en la EFO la calidad.
2. La calidad, al igual que la eficacia, es un constructo y como tal ha transitado por tres de sus cuatro fases: excitación emergente, la calidad vista desde la producción donde se emplean métodos estadísticos para su análisis; crítica a la validez, la calidad analizada desde el punto de vista del cliente; y emergencia de tipologías, los diversos conceptos que existían de calidad se

agrupan en cuatro enfoques fundamentales. Sin embargo, no existe evidencia teórica de que el constructo haya colapsado, pues no existe desinterés entorno suyo. Esto permitió definir el constructo calidad desde la perspectiva del consumidor, al ser este un sujeto activo en la prestación del servicio; en este sentido, existe calidad cuando se satisfacen o se exceden las expectativas del cliente.

3. El análisis de los referentes teóricos sobre gestión de la calidad permitieron entenderla como un proceso inherente a la gestión de la eficacia organizacional. Se asocia al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a esta, se sustenta en ocho principios, cuya verificación de su cumplimiento determina el conjunto de propiedades distintivas que caracteriza su estado actual en una organización; este estado a su vez, es un componente esencial para predecir el comportamiento de la gestión de la eficacia organizacional, habida cuenta que una vez identificados sus particularidades y mediante un proceso de toma de decisiones, posibilita que las que se encuentran de manera correcta sigan comportándose de ese modo, y las que están de forma incorrecta, reducirlas, modificarlas o eliminarla.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARAGÓN GONZÁLEZ, N. *Gestión de la calidad. Los gurús de la calidad*. Villa Clara, 2005.
2. ARMIJOS VALDIVIESO, P. R. *Gestión de la calidad. Guía didáctica*, 2007.
3. AYALA CASTRO, H. y cols. *Selección de lecturas. Temas de gestión de la calidad*. Ciudad Habana, 2005. 194.
4. AZCUY RODRÍGUEZ, A. *Capitalismo premonopolista: Curso introductorio a el capital*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1991. p.
5. BARLEY, S. *Éxito empresarial. Éxito sostenido en la organización. ¿reto inalcanzable?*, CIGESTI, 2008.
6. BAYOS SARDIÑAS, M. y M. A. BENÍTEZ MIRANDA. *Diccionario de términos económicos*. La Habana, 1994.
7. BETANCOURT AGÜERO, Y. *Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio educativo de pregrado en la facultad de ciencias económicas del centro universitario de las tunas* Centro de Estudios de Dirección de Las Tunas. Las Tunas, Universidad de Las Tunas 2009. p.
8. CALABUIG MORENO, F. *La calidad percibida en los servicios náuticos de la generalitat valenciana*. Valencia, Universitat de Valencia, 2006. p.
9. CALVO FERNÁNDEZ, S. *Factores determinantes de la calidad percibida: Influencia en la decisión de compra*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 1997. p.
10. CAPELLERAS I SEGURA, J. L. *Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: Un análisis empírico*. Bellaterra, Universidad Autònoma de Barcelona, 2001. p.

11. CELINA OVIEDO, H. y A. CAMPO ARIAS. *Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Aproximación al uso del coeficiente alfa de cronbach. Revista colombiana de psiquiatría*. Bogotá, 2005. Volumen XXXIV, número 004.
12. CENTENO GIL, E. A. *Metodologías estadísticas en el contexto del ciclo dmamc de seis sigma para la mejora de la calidad en los procesos de servicio capítulo 2 definición operacional de la calidad en los servicios*. . Puebla, Mexico Universidad de Las Américas, 2005. p.
13. CIVERA SATORRES, M. *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Castellón de la Plana, Universitat Jaume, 2008. 273. p.
14. CLIMENT SERRANO, S. *Los costes de calidad como estrategia empresarial: Evidencia empírica en la comunidad valenciana*. Facultad de Economía, Departamento de Contabilidad. Valencia, UNiversidad de Valencia, 2003. 559. p.
15. COLMENARES D., O. A. y J. L. SAAVEDRA T. *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio*, [s.a].
16. CRUZ ROS, S. *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Departamento de Economía. Valencia, Universidad de Valencia, 2001. p.
17. D'ALEMÁN, C. *Los ocho principios de la calidad*, 2008.
18. D'ARMAS, M.; Y. BARRETO y A. MEJÍAS. *Dimensiones de la calidad de los servicios. Estudio de caso: Sector turismo de ciudad guayana, venezuela*, 2010.
19. DA SILVA, M. *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2006. 195. p.
20. DELGADO FERNÁNDEZ, M. *Gestión de la calidad en el sistema de ciencia e innovación tecnológica del minbas. Revista Industrial*, 2000. Volume XXII.
21. ECHAGARAY MORENO, F. *100 mejoras tecnológicas inmediatas para pymes. Calidad*, 2002. 88.
22. ESCRIG TENA, A. B. *Efectos de la dirección de la calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Castellón, Universidad Jaume I, 2001. 376. p.
23. FERNÁNDEZ-RÍOS, M. y J. C. SÁNCHEZ. *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación.*, Ediciones Días de Santos, S.A., 1997. 340 p.
24. GALEANA FIGUEROA, E. *Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de cataluña*, Universitat Rovira i Virgili, 2004. p.
25. GUERRA VÁZQUEZ, L. *Propuesta del diseño del sistema de gestión de la calidad para el servicio de adiestramiento e información científico-técnica en la oficina de normalización de camagüey y las vías de su implementación*, Universidad de Camagüey, 2007. p.
26. HERNÁNDEZ SAMPIER, R. *Metodología de la investigación 2*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004. p.
27. I S O 9000: 2000. *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.
28. I S O 9004: 2000 *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*.
29. JOA GONZÁLEZ, L. *Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio de la telefonía pública ofrecido en el telepunto las tunas de la empresa de telecomunicaciones de cuba s.A, dirección territorial las tunas*. Departamento docente de economía empresarial. Camaguey, Universidad de Camaguey, 2011. 82. p.
30. LÓPEZ DE SÁ, J. *El bezeroen bidez en la contabilidad de gestión* Madrid, 2002. 311. p.
31. MARIMÓN VIADIU, F. *La consultoría especializada en iso 9000 en cataluña: Calidad del servicio y beneficios*, Universitat de Girona, 2002. p.
32. MARX, C. *El capital*. 1973. p.
33. MAS, M. P.; I. TORRE y C. LACASA. *Gestión de la calidad*, 2008.

34. MÉNDEZ GARCÍA, J. C. C.; D. JARAMILLO VIGUERAS y I. SERRANO CRESPO. *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*, 2006.
35. MOLINER VELÁZQUEZ, B. *La formación de la satisfacción/ insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: Aplicación al ámbito de los restaurantes*. Valencia, Universidad de Valencia, 2004. p.
36. MONTERO, E. *Uso de la psicometría y el análisis de items en la generación de indicadores de impacto*, s.a.
37. MORALES SÁNCHEZ, V. y A. HERNÁNDEZ MENDO. *La calidad y su gestión*. Revista Digital. Buenos Aires, 2004. Año 10 No.76.
38. NAVAJAS ADÁN, J. *De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 2003. p.
39. PASCUAL SOLER, M. *Hábitos de compra y calidad del servicio (una aplicación en establecimientos de alimentación mediante diseño de encuesta)*, Universitat de Valencia, 2004. p.
40. PEDRERO CICILIA, K. E. *Planeación de la calidad. Análisis y propuesta de mejora en las empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial*, Universidad de Camagüey, 2007. p.
41. PERALTA MONTECINOS, J. *Un modelo de evaluaciones basadas en scripts de experiencias de consumo que implican fallos y acciones correctoras*. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2009. p.
42. POZO RODRÍGUEZ, J. M. *Sistema propuesto para el control y mejora de la calidad en la industria cubana del calzado* Departamento de Ciencias Empresariales. La Habana, Universidad de la Habana, 2001. 101. p.
43. REYES BENÍTEZ, S. *Evaluación de la calidad del servicio de la sucursal 6432 del bpa las tunas*, Universidad de Camagüey, 2010. 87. p.
44. RODRÍGUEZ POMPA, A. *La eficacia organizacional y sus modelos de evaluación*. Las Tunas, Universidad Vladimir Ilich Lenin, 2008. p.
45. SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, R. M. *La calidad del servicio desde un enfoque psicosocial: Estructura, diferencias individuales y análisis multinivel*. Valencia, universitat de Valencia, 2008. p.
46. SANTIAGO MERINO, J. *La calidad de servicio bancario. Entre la fidelidad y la ruptura*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 1999. p.
47. SANTOMÁ VICENS, R. *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concepto mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Barcelona, Universidad Ramon Llull, 2008. 289. p.
48. SANTOS DE CARVALHO, C. *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da sapiência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional* Coimbra, Universidad de Coimbra, 2007. 527 p.
49. SERRANO N, C. R. *Gestión estratégica de calidad de la formación en instituciones de educación superior*, [s.a].
50. VALLS FIGUEROA, W. *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa*. Matanzas, CUJAE, 2006. p.