

PRINCIPALES CONCEPCIONES Y ENFOQUES TEÓRICOS- METODOLÓGICOS SOBRE CALIDAD: NECESIDAD DEL ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL MARKETING

MSc. Yelenys Díaz González

Profesora Auxiliar del Departamento de Economía

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

yelenysdg@uclv.edu.cu

RESUMEN

Tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial se viene constatando, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. No obstante a ello se puede asegurar que la clave para todo ello reside en la que la empresa logre la satisfacción de sus clientes. Como resultado de esta evidencia, la calidad se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. Es muy difícil encontrar en la literatura trabajos que permitan, de forma sintética, abordar las principales concepciones y enfoques teóricos metodológicos sobre calidad y que demuestren la importancia de la integración necesaria entre la satisfacción de los clientes, la gerencia de la organización y de todos los trabajadores para el logro de la calidad en las empresas y, mucho menos, la necesidad de estudio y aplicación del marketing.

DESARROLLO

El concepto de calidad ha ido evolucionando desde la aplicación a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicio en general (Gurú, 2003; Albacete, 2004 y Albacete et al, 2007). En el contexto de las organizaciones industriales, desde el comienzo de este siglo, y tal vez antes, se entendía la calidad como: *"El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se le habían establecidos cuando fue diseñado"* (1) [Crosby, 1979-1994]. Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que los autores Deming [1989] y Berry [1985] definen como: *"La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas"* (2). Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la organización y así actualmente se define como: *"Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general"* (3) [Albretch, 1994 y Berry, 1996]. Esta última definición es abarcadora de las anteriores.

Las teorías de calidad se han desarrollado en los países más avanzados como Estados Unidos y Japón. Los principales autores y precursores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total son: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Geinichi Taguchi. Estos son sólo los más importantes que han publicado literatura en el tema de la calidad total pues, sin lugar a dudas, son los que aportan la mayoría de las ideas originales en esta área del conocimiento. Se pudo identificar que la mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema coinciden en asegurar que Deming, Juran, Crosby e Ishikawa han sido los paradigmáticos que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad y, además, sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones.

Deming [1986] en Aragón (2001) define calidad como un "*predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado*". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso que resultan fundamentales en el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos.

La filosofía básica de Deming es que la calidad y productividad de las empresas aumentan cuando la variabilidad de los procesos que en ella se realizan disminuye porque todas las cosas varían y es por esto, que los métodos de control estadístico deben ser usados. [Deming, 1986; Walton, 1986; Oakland, 1989]. Un proceso debe ser llevado a efecto dentro de las tolerancias que han sido especificadas para él, no obstante si se trata cada vez de cerrar más y más las tolerancias, el proceso se hará incosteable, 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. Subraya que esto sólo puede conseguirse si la dirección lo provoca fomentando la participación de los empleados y estos pueden contribuir comprendiendo los procesos y el modo en que estos pueden mejorar. En los primeros tiempos, Deming se centró en los métodos de control estadístico de la calidad y en los años posteriores desarrolló el concepto de calidad como una actividad de gestión.

Entre las aportaciones de Deming a la calidad cabe destacar los famosos catorce puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de calidad, productividad y competitividad. Con los catorce puntos para la gestión, Deming pretende mostrar la importancia del papel de las personas, y en especial, de la dirección en la competitividad de las empresas. Otras aportaciones son: la divulgación del ciclo PDCA de Shewhart (Planificar-Hacer-Chequear-Actuar) y que en Japón se instituyó el Premio Anual Deming de Calidad pues con sus enseñanzas se le atribuye el renacimiento de la industria japonesa. Los catorce puntos son: 1) Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, 2) Adaptar la nueva filosofía de que no se puede vivir con niveles aceptados de demora, errores, materiales y mano de obra defectuosa, 3) Evitar la inspección masiva de productos, 4) Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio, 5) Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa y descubrir el origen

de los problemas, 6) Implantar la formación y capacitación para mejorar el desempeño del trabajo, 7) Adoptar e implantar el liderazgo poniendo en práctica métodos modernos de supervisión a los trabajadores, 8) Eliminar el miedo para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de sí mismas, 9) Romper las barreras entre los departamentos y trabajar en equipo, 10) Eliminar carteles, exhortaciones, consignas y metas dirigidos a la fuerza de trabajo sin ofrecer métodos para alcanzarlos, 11) Eliminar estándares de trabajo que prescriban cuotas numéricas pues son incompatibles con la mejora continua, 12) Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosa de su trabajo, 13) Estimular a la gente para su mejora personal y 14) Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA.

Por su parte, Juran [1974] [1983] plantea como definición de calidad "*aptitud para el uso o propósito*". Más tarde, Juran [1993] aporta ya no una sino dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto "*calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto*" que coincide con la anterior en su conclusión y otra que se refiere a la organización "*la calidad consiste en no tener deficiencias*". No hay la menor duda de que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad (Figura 1). Juran (1974, 1983, 1988, 1990) es el primero que acuña el término "*aptitud para el uso o propósito*" el cual se distingue de la definición a menudo utilizada de "*conformidad con las especificaciones*". Apunta que es peligroso producir de acuerdo a las especificaciones y no de acuerdo a para lo que va a ser usado el producto.

La filosofía inquebrantable de Juran (1966, 1967, 1968, 1973, 1974, 1983, 1986, 1988, 1990) consiste en que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad debiendo ser entrenada en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. También considera que la calidad es costosa, no es libre y que en cada momento existe un nivel óptimo que es difícil de lograr (Juran 1986). Juran (1993) implementa el control estadístico de la calidad, aunque aclara que el control estadístico no lo es todo para lograr la calidad. Plantea que todos los trabajos tienen tres elementos: cliente, productor y proveedor (Juran, 1995).

Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente	Ausencia de deficiencias
<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción del cliente • Hacer productos vendibles • Ser competitiva • Incrementar la participación en el mercado • Proporcionar ingresos por ventas • Obtener buenos precios <p>El efecto principal se acusa en las ventas, generalmente, la mayor calidad cuesta más.</p>	<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los índices de error • Reducir los reprocesos y desechos • Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía • Reducir la insatisfacción del cliente • Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado • Aumentar los rendimientos y la capacidad • Mejorar los plazos de entrega <p>El efecto principal se acusa en los costes, generalmente, la mayor calidad cuesta menos</p>

Figura 1. Definición de calidad

Fuente: Juran (1993)

Juran como Deming realizó una aportación importante al desarrollo de la calidad centrándose en la gestión de calidad. Opinaba que estaba bien desarrollado el control técnico de la calidad pero que no se sabía cómo gestionar la calidad. El planteamiento de Juran se centró, por tanto, en los directivos altos y medios pues cree que la mayoría de los problemas de calidad son provocados por la dirección y que la única manera de mejorar la calidad es a través de la participación de la dirección. Juran considera que la calidad es una disciplina esencial en la gestión y que debe ser planificada y que el control de calidad es importante pero que no es más que una parte de la mejora total de la calidad. Su mayor aporte es la Trilogía de la calidad de Juran para la mejora total de la calidad consistente en 1) Planificación de la calidad, 2) Control de la calidad y 3) Mejora de la calidad. Juran propone actividades claves para cada una de las partes de la trilogía, sobre todo en las áreas de planificación y mejora de la calidad.

Las propuestas para la planificación de la calidad según Juran son las siguientes: 1) Identificar a los clientes y sus necesidades, incluidos tanto los clientes externos como internos, 2) Traducir las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa, 3) Establecer metas de calidad basadas en las necesidades de los clientes, 4) Desarrollar y optimizar el producto para satisfacer esas necesidades, 5) Desarrollar y optimizar el proceso que produce el producto, 6) Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación y 7) Transferir el proceso a la operación.

Juran plantea que la alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones, a saber: 1) Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos, 2) Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol, 3) Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos, 4) Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos, 5) Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad, 6) Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico y 7) Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Juran recomienda diez pasos hacia la mejora de la calidad: 1) Asegurarse de que todos los empleados son conscientes de la necesidad de la mejora de la calidad lo cual requiere dotes de mando por parte de la dirección, 2) Marcar metas específicas para la mejora continua de la calidad en todas las actividades, 3) Establecer una organización para asegurarse de que se marcan las metas y se establece un proceso para alcanzarlas, 4) Asegurarse de que todos los trabajadores reciben una formación para comprender su papel en la mejora de la calidad, incluyendo la alta dirección, 5) Asegurarse de que se eliminan los problemas que impiden la mejora de la calidad, estableciendo equipos de proyectos de resolución de problemas, 6) Asegurarse de que se observa el progreso de la mejora de la calidad, 7) Asegurarse de que se reconocen las aportaciones destacadas y los progresos conseguidos, 9) Medir con indicadores todos los procesos y

mejoras y 10) Asegurarse de que la mejora continua de la calidad y de que el establecimiento de nuevas metas de calidad se incorporan a los sistemas de gestión de la calidad.

Crosby [1979, 1987] plantea que la calidad es “*conformidad a los requerimientos*”, y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores por lo que Crosby [1994] puntualiza que calidad es “*entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo*”. En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defecto.

La filosofía de calidad de Crosby está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea tiene un solo patrón de actuación, desempeño libre de errores, "cero defecto", lo cual logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas (Crosby 1972, 1979, 1987, 1992). Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa (Crosby, 1994).

Entre las aportaciones más importantes de Crosby (1979) al tema de la calidad se considera la propuesta de los catorce pasos para la mejora de la calidad los cuales son los siguientes: 1) Establecer el compromiso de la dirección de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos los miembros de la organización, 2) Formar un equipo de mejora de la calidad con representantes de cada departamento, 3) Medida de la calidad en toda la organización estableciendo indicadores de calidad de cada actividad con el objetivo de medir dónde se encuentran los problemas reales y potenciales de la calidad, 4) Análisis de los costos de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la empresa tomar acciones correctivas, 5) Toma de conciencia y preocupación por la mejora de la calidad por parte de todos los trabajadores, 6) Implantación de medidas para corregir los problemas identificados, 7) Planificación de un programa de cero defecto, 8) Capacitar a los supervisores y trabajadores en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad, 9) Realizar un día de cero defecto para que los empleados comprendan que ha habido un cambio en la empresa en lo que se refiere a la calidad, 10) Establecimiento de objetivos para la mejora, 11) Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas, 12) Reconocimiento de las personas que realizan aportaciones destacadas en cuanto a la calidad, 13) Reuniones de consejo de calidad para coordinar mejoras y compartir ideas y 14) Volver a empezar por lo que se destaca que el mejoramiento de la calidad nunca termina.

Otras aportaciones de Crosby al tema de la calidad son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de “vacunarse” contra la ocurrencia de errores, dígame, la “vacuna” de la calidad (1984) y la prescripción para la salud corporativa (1988). La “vacuna” de la calidad debe tener los siguientes ingredientes: 1) Integridad. Todos en la organización deben dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes, 2) Sistemas. La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis

en la prevención de defectos deben abarcar a toda la compañía, 3) Comunicaciones. Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores con un programa de reconocimientos, 4) Operaciones. Deben ser tareas de rutina, proveer de educación y capacitación a los empleados y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento y 5) Políticas. Se deben definir políticas de calidad claras. Adicionalmente recomienda su prescripción para la salud corporativa: 1) Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria, 2) Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deben estar encaminadas a asegurar un crecimiento constante de la empresa, 3) Anticipar constantemente las necesidades de los clientes, 4) Planear la administración del cambio y 5) Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Ishikawa [1988] manifiesta que *"la calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores"* e incluye el costo entre estos requisitos. Otra definición que da este autor (1988) es que *"calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones"*.

Ishikawa (1978, 1987, 1988, 1991) plantea respecto a la humanidad como filosofía gerencial que *"cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades"*. Trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos y las clasifica para ordenar el trabajo, con sus diagramas de causa efecto (Ishikawa 1978, 1985, 1991). Ishikawa (1988) plantea que *"practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"* y sostiene que para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y todos los empleados.

El logro más significativo de Ishikawa fue la introducción en Japón de los círculos de calidad. Los círculos de calidad son *"pequeños grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo fundamental mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo"*. La introducción de las técnicas de resolución de problemas permitió a los círculos de calidad investigar con eficacia los problemas, recoger datos de calidad para investigar sus causas e implantar soluciones para eliminarlas y llegar a una calidad mejorada. Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa-efecto, herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción. Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias de estilo de administración japonés y occidental y el primero en resaltar las diferencias sociales y culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en

calidad. Ishikawa recopiló siete herramientas las cuales permiten resolver el 80% de los problemas de la organización: diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto, histogramas, hoja de datos, gráficos de control, diagrama de dispersión y estratificación.

Haciendo una revisión de los principales autores de calidad, sus conceptualizaciones, filosofías y aportes al tema y de otros autores [Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, ISO 8402: 1994, Feigenbaum (1986), Harrington (1989), Zeithaml (1992), Espeso y Harrvey (1994), Mundina y Calabuig (1999), ISO 9000: 2000, Valls, Vigil y Romero (2003), Adriani et al (2004), Nuviala y Casajús (2005), Pérez y Parra (2007) y Miguel-Dávila (2007)] se puede concluir que todos los autores consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores, que la gerencia tiene la máxima responsabilidad con la calidad y necesita estar involucrada y capacitada en los problemas de este tipo con la participación de todos los trabajadores.

En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las organizaciones han gestionado la calidad, o sea, han ido evolucionando los enfoques y etapas de la gestión de la calidad. Así, después de la primera guerra mundial y en los años 20 se hablaba de inspección de la calidad donde se debía verificar la conformidad del producto final con ciertas especificaciones establecidas previamente. Después de la segunda guerra mundial y en los años 50 se hablaba de control estadístico de la calidad donde estas especificaciones se fueron aplicando durante el proceso de fabricación. La inspección de la calidad consiste en contar y medir para identificar y separar productos defectuosos del total de la producción. Este enfoque no incorpora ninguna actividad de prevención y mejora, la búsqueda de no conformidades a las especificaciones se desarrolla una vez realizado el producto mediante una revisión total de este por lo que implica elevados costos. El control de calidad, por su parte, es el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto. Este enfoque no incorpora ninguna actividad de prevención y mejora, la búsqueda de no conformidades a las especificaciones se desarrolla durante el proceso de fabricación en base a métodos estadísticos por lo que mejora la eficiencia respecto a la inspección. En general en el enfoque de control de calidad no existe participación del personal, únicamente el departamento de calidad se responsabiliza de cumplir con las especificaciones fijadas, en ningún caso se contempla la satisfacción del cliente y se basa en la detección de errores con el objetivo de corregirlos y arreglarlos.

En los años 70, y en consonancia con la definición (2), surgió el término "Quality Assurance" que equivale a traducirlo como garantía o Aseguramiento de la Calidad y que engloba al *"conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos"*. El objetivo es garantizar la entrega de un producto al cliente de acuerdo a unos requisitos especificados y acordados con este. Los clientes solicitan cada vez más la seguridad de que se tenga implantado un sistema de gestión de calidad que les aporte seguridad en el producto. En los últimos años han gozado de gran popularidad las normas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000 y que han pasado a denominarse, más tarde, como gestión de la calidad.

Posteriormente en los años noventa, y con relación a la definición (3), han surgido varios términos como “Total Quality Management”, “Company Wide Quality Control”, etc., que se puede traducir, eliminando pequeños matices entre ellos como calidad total la cual es una estrategia global de gestión de una organización. Para llegar a la gestión de la calidad total-excelencia el punto de partida es tener diseñado un sistema de gestión de calidad para ajustarse a las normas de sistemas de calidad. Por ello, el aseguramiento de la calidad y la calidad total son dos acepciones de calidad que no son antagónicas sino complementarias. La gestión de la calidad total se puede considerar como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho. Esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud que experimenta todo el personal a todos los niveles de la organización, que ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y en grupo, 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. Existen cinco modelos de calidad total-excelencia: el modelo gerencial Deming (1951), el modelo Malcolm Baldrige (1987), el modelo EFQM (1988), el modelo Iberoamericano (1999) y las normas ISO 9000: 1987 los cuales se aplican principalmente en Japón, Estados Unidos, Europa, Iberoamérica y a nivel mundial respectivamente. Los primeros cuatro modelos constituyen premios de la calidad y el quinto modelo es el único que es certificable. El primer modelo constituye un premio a largo plazo y el segundo, tercero y cuarto modelo son premios anuales.

El modelo gerencial Deming (1951) tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como la satisfacción del trabajador, lo cual es fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización. Consta de siete criterios: liderazgo visionario, cooperación interna y externa, aprendizaje, gestión de proceso, mejora continua, satisfacción del empleado y satisfacción del cliente.

El modelo Malcolm Baldrige (1987) (Figura 2) se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado. Constituye una extraordinaria herramienta a seguir para evaluar la gestión de la calidad total, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Este modelo consta de siete criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado, información y análisis, orientación a los recursos humanos, gestión de procesos y resultados empresariales.

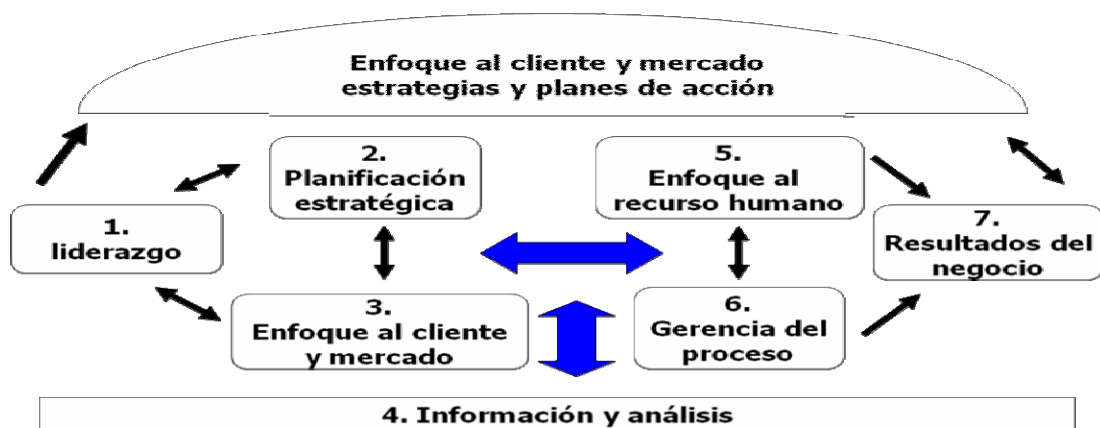


Figura 2. Modelo americano para la excelencia empresarial Malcolm Baldrige

Fuente: Malcolm Baldrige (1987)

El modelo EFQM (1988) (Figura 3) se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos y los procesos. Muchas empresas están tomando este modelo europeo como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión y resultados. Este modelo ofrece un marco genérico de criterios (nueve) que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización. Los criterios se agrupan en dos clases: agentes facilitadores y resultados. Los criterios de agentes facilitadores reflejan cómo la organización actúa y lo constituyen cinco criterios: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y procesos. Los criterios de resultados tratan de lo que ha alcanzado la organización y de lo que está alcanzando gracias a la gestión de los agentes facilitadores. Contiene cuatro criterios resultados: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y rendimiento.



Figura 3. Modelo EFQM de excelencia

Fuente: EFQM (1988)

El modelo Iberoamericano (1999) (Figura 4) posee una estructura muy similar al modelo EFQM. Se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Los criterios de los procesos facilitadores son: liderazgo y estilo de dirección, política y estrategia, desarrollo de las personas, recursos y asociados y clientes. Los criterios de los resultados son: resultados de clientes, resultados del desarrollo de las personas, resultados de la sociedad y resultados globales.



Figura 4. Modelo Iberoamericano de excelencia

Fuente: Fundación Iberoamericana (1999)

ISO creó en 1987 la serie de normas ISO 9000. A partir de ese momento se empiezan a adoptar estas normas como estándar mundial referente a la gestión de la calidad. Se le han realizado tres revisiones a esta norma que han generado tres nuevas versiones: la versión 1994, la versión 2000 que fue muy profunda en su revisión para adaptarla a las necesidades y realidades de las empresas del siglo XXI y la versión 2008. La familia de normas ISO está formada por cuatro documentos: 1) ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario, 2) ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos, 3) ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño y 4) ISO 19011:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la realización de auditorías a los sistemas de gestión de calidad y ambientales. La norma ISO 9001 es la única creada para certificar los sistemas de gestión de la calidad. Que una empresa tenga implantado un sistema de gestión de la calidad sólo quiere decir que esa empresa gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en proceso cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 5 ilustra los vínculos entre los procesos y muestra que los clientes

juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada y que el seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

La Norma ISO 9000: 2000



Figura 5. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos

Fuente: Norma ISO 9000:2008

La evolución del concepto de gestión de la calidad ha sido paralela a la evolución en los últimos años de los sistemas de producción. Estos han evolucionado desde la producción en masa hasta la producción ajustada y teniendo como objetivo prioritario la satisfacción del cliente.

Por otro lado, también han ido evolucionando las orientaciones de las empresas hacia el mercado. En los años 20 el énfasis empresarial se centraba en producir todo aquello que el mercado demandaba pues la oferta era menor que la demanda ya que no existía competencia, por lo que las empresas se orientaban hacia la producción, a lograr una amplia distribución y economías de escala. La crisis económica de los años setenta, consecuencia de la brusca subida de los precios del petróleo, hizo que las empresas supervivientes se replantearan sus modos de gestión para de esta forma ser más eficientes. Esa necesidad vino además como consecuencia de una progresiva apertura de fronteras económicas, que con el correr de los años, ha desembocado en lo que se denomina globalización de la economía. Como consecuencia de la globalización de los mercados, aumenta sensiblemente la competencia por lo que las posibilidades de elección del cliente aumentan considerablemente, la oferta es mayor que la demanda lo que hacía que las empresas se orientaran entonces a identificar las necesidades de los clientes y tratar de satisfacerlas de una mejor manera que la competencia. En los años noventa se ha propiciado una época de deterioro del medio

ambiente, escasez de recursos naturales, crecimientos explosivos de la población, hambre y pobreza en el mundo y olvido de servicios sociales por lo que además de la satisfacción de los deseos de los consumidores individuales hay que cuidar los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. La orientación vigente es hacia la responsabilidad social (Grier y Bryant, 2005) lo cual supone que la tarea de las organizaciones es identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad (Kotler, 1995).

CONCLUSIONES

Considerando la evolución de los conceptos de calidad, de las etapas de la gestión de la calidad, la evolución de los sistemas de producción, las orientaciones de las empresas hacia el mercado (Figura 6) y los modelo de gestión de la calidad total-excelencia se puede concluir que, por un lado, la satisfacción del cliente es muy importante en estudios de calidad y, por otro lado, que toda la organización debe contribuir a la búsqueda de esa satisfacción, de ahí la ineludible relación cliente-empresa. Por tanto, es importante y necesario que la organización recoja información de los clientes en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades y expectativas y a posteriori, el grado en que se ha conseguido satisfacerlas. De este modo, se hace imprescindible considerar la percepción del cliente en estudios de calidad por lo que la calidad percibida debe constituir una dimensión básica en estudios de calidad y requiere un estudio detallado. Para estudiar al cliente, sus necesidades, expectativas y percepciones se debe, necesariamente, estudiar la tecnología del marketing. De ahí la relación estrecha entre calidad y marketing.

	Años		
	20	70	90
Concepto de calidad	Conformidad con especificaciones	Satisfacción de las necesidades de los clientes	Satisfacción del cliente, de los empleados, accionistas y sociedad
Etapas de la gestión de la calidad	Inspección de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Calidad total-excelencia
Sistemas de producción	En masa		Ajustada
Orientaciones de las empresas hacia el mercado	Producción	Satisfacción de las necesidades de los clientes	Responsabilidad social

Figura 6. Evolución de los conceptos y etapas de la gestión de la calidad, así como de los sistemas de producción y orientaciones hacia el mercado

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

1. **Adriani, C.; Biasca, R. y Rodríguez, M. (2004).** *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*. Editorial Norma. México.
2. **Albacete, C. A. (2004).** *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Editorial Universidad de Granada. Granada.

3. **Albacete, C. A.; Fuentes, M. M. y Lloréns, F. J. (2007).** Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research*. Volumen 34. Número 1.
4. **Albretch, K. (1994).** *Todo el Poder al Cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona.
5. **Aragón, N. G. (2001).** Gestión de la Calidad II. Memorias de la maestría Administración de Negocios. Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV. 2003.
6. **Berry, H. (1996).** *Cómo gerenciar la información hacia la calidad total*. Ediciones Mc-Grow-Hill Interamericana S.A. Bogotá.
7. **Berry, L. (1985).** Services Marketing is Different. *Business*. Mayo-junio.
8. **Crosby, P. (1979).** *Quality is free*. Editorial McGraw-Hill Book Co. New York.
9. **Crosby, P. (1984).** *Quality without Tears*. Editorial Mc Graw- Hill. México.
10. **Crosby, P. (1988).** *The eternally successful organization*. Editorial Mc Graw- Hill. México.
11. **Crosby, P. (1987).** ¿What are requirements? *Quality Progress*. Volumen 20. Número 8.
12. **Crosby, P. (1991).** *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Editorial Continental S.A. México.
13. **Crosby, P. (1992).** 21st century leadership. *Journal for Quality and Participation*. Volumen 1.
14. **Crosby, P. (1994).** *Completeness. Calidad total para el siglo XXI*. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. México.
15. **Deming, E. (1951).** *Out of crisis*. The mit press. Cambridge 2000.
16. **Deming, E. (1986).** *Out of the crisis*. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
17. **Deming, E. (1989).** *Quality, productivity and competitive position*. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
18. **EFQM (1988).** "Fundación europea para la gestión de la calidad", [En línea], disponible en: <http://www.efqm.com> [Accesado en marzo 2009].
19. **Espeso y Harrvey (1994).** En **Moret, Y. (2005).** *La Calidad de Servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada*. Trabajo para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. UCLV. Santa Clara Cuba.
20. **Feigenbaum, A. (1986).** *Total quality control*. Editorial McGraw-Hill. New York.
21. **Fundación Iberoamericana (1999).** "Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad", [En línea], disponible en: <http://www.fundibeq.com> [Accesado en marzo 2009].

22. **Grier, S. y Bryant, C. A. (2005).** Social marketing in public health. *Annals Review of Public Health*. Número 26.
23. **Gurú, C. (2003).** Tailoring e-service quality through CRM. *Managing Service Quality*. Volumen 13. Número 6.
24. **Harrington, H. (1989).** *Los costos de la mala calidad*. Editorial Díaz de Santos. México.
25. **Ishikawa, K. (1978a).** Quality control in Japan. *Proceedings, 13th IAQ meeting*. Kyoto.
26. **Ishikawa, K. (1978b).** QC specialists and standardization. *Proceedings, ICQC'78*. Tokyo.
27. **Ishikawa, K. (1987).** The QC audit. *Quality Progress*. Volumen 20. Número 1.
28. **Ishikawa, K. (1988).** ¿Qué es el control total de la calidad? *La modalidad japonesa*. Edición Revolucionaria. La Habana.
29. **Ishikawa, K. (1991).** *Introduction to quality control*. 3rd ed. 3A Corporation. Tokyo.
30. **Juran, J. (1966).** Quality problems, remedies and nostrums. *Industrial Quality Control*. Volumen 22. Número 6.
31. **Juran, J. (1967a).** The QC circle phenomenon. *Industrial Quality Control*. Volumen 23. Número 1.
32. **Juran, J. (1967b).** Activities and labels, functions and names. *Industrial Quality Control*. Volumen 24. Número 11.
33. **Juran, J. (1968).** Operator errors-times for a new look. *Quality Progress*. Volumen 1. Número 2. February.
34. **Juran, J. (1973).** The Taylor system and quality control. *Quality Progress*. Volumen 6. Número 5. May.
35. **Juran, J. (1974).** *Quality control handbook*. 3ra edición. Editorial McGraw-Hill. New York.
36. **Juran, J. (1983).** *Manual de control de la calidad*. 2da edición. Editorial Reverté. Barcelona.
37. **Juran, J. (1988).** *Juran's quality control handbook*. 4ta edición. Editorial McGraw-Hill. New York.
38. **Juran, J. (1990a).** *Programa Juran para la mejora de la calidad*. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
39. **Juran, J. (1990b).** Chinas ancient history of managing quality, Part I. *Quality Progress*. July.
40. **Juran, J. (1993).** "Juran y el liderazgo para la calidad", [En línea], disponible en: <http://www.gestión2000.com> [Accesado en junio 2007].
41. **Juran, J. (1993).** *Manual de Control de Calidad*. 4ta. Edición. Volumen 1. Madrid.
42. **Juran, J. (1995).** Early. SQC: a historical supplement. *Quality Progress*. September.

43. **Kotler, Ph. (1995).** *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control.* 7^{ma} Edición. Editorial Prentice- Hall International (U.K.).
44. **Malcolm Baldrige (1987).** "The Baldrige Model", [En línea], disponible en: <http://www.baldrige.com> [Accesado en marzo 2009].
45. **Miguel-Dávila, J. A. (2007).** Calidad percibida del servicio en la cadena de aprovisionamiento en la industria turística. *Documento de trabajo.* Universidad de León.
46. **Mundina, J. y Calabuig, F. (1999).** El marketing social al servicio de la gestión de la calidad: el caso de los servicios públicos náuticos de la Generalitat Valenciana. *Apunts: Educación Física y Deporte.* Número 57.
47. **NC COPANT ISO 8402. (1995).** *Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario.* 2da edición. ONN. Ciudad Habana
48. **NC ISO 9000:2005.** Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
49. **NC ISO 9001:2008.** Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
50. **NC ISO 9004:2000.** Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
51. **Nuviala, A. y Casajús, J. A. (2005).** Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de Huelva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, [En línea], disponible en: <http://www.cdeporte.rediris.es/revista/revista17/artcalidad1.htm> [Accesado en febrero 2008].
52. **Oakland, J. (1989).** *Total quality management.* Heinemann Professional Publishing Ltd. (Eds.) Haley Court. Jordan Hill. Oxford.
53. **Pérez, J. y Parra, C. (2007).** Evaluación y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: primer paso hacia la confiabilidad. *Ind. Data.* Volumen 10. Número 1.
54. **Valls, F.; Vigil, E. y Romero, A. (2003).** "Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa", [En línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-tur-playa/calidad-tur-playa.shtml> [Accesado en enero 2007].
55. **Walton, M. (1986).** *The Deming management method.* Doodd, Mead & Company (Eds.) New York.
56. **Zeithaml, V. (1992).** *Calidad total en la gestión de los servicios.* Editorial Díaz de Santos. Madrid.