

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

CONTENIDO TEÓRICO: BLOQUE II

TEMA 2: CALIDAD EN LA EMPRESA

- 2.1. Concepto y evolución de la calidad.
- 2.2. Precisiones conceptuales: normalización, homologación, certificación, acreditación y auditoría.
- 2.3. Aspectos económicos de la calidad.
- 2.4. El papel de la calidad en la estrategia empresarial.

TEMA 3: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 3.1. Gestión de la calidad: concepto y principios.
- 3.2. Estándares de normas ISO 9000: contenido y aplicación.
- 3.3. Planificación de la calidad: tipos y procesos.
- 3.4. Implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- 3.5. Sistema integrado de gestión de calidad y otros estándares de gestión.

TEMA 2: CALIDAD EN LA EMPRESA

1.- CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es un término de uso corriente, cuyo contenido está, a menudo, relacionado con la persona que lo emplea y la situación donde se utiliza. Ni siquiera los investigadores y especialistas se ponen de acuerdo en una única definición (García, 2000).

La dificultad para establecer este concepto deriva de su intangibilidad y subjetividad, además de su dinamismo, si atendemos al significado que éste ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, el cual se ha enriquecido y ha variado su orientación atendiendo a las especificaciones y necesidades de cada época.

La aparición del concepto calidad no responde a un momento concreto de la historia, aunque algunos autores citan las primeras civilizaciones de egipcios o fenicios como el germen de dicho término.

También se pueden encontrar ejemplos en los gremios de artesanos de la Edad Media, los cuales imponían un sistema de control para garantizar al cliente la conformidad de los productos que se le entregaban (Bueno *et al.*; 2006).

No obstante, podemos afirmar que el despegue de éste término viene condicionado por los acelerados cambios producidos en la sociedad en los últimos siglos. A principios del XIX, el término calidad era asociado a una labor de inspección de todos y cada uno de los productos fabricados por la empresa (la calidad se consigue mediante la inspección de la producción)¹.

A raíz de la producción en masa, en serie o en cadena, esta concepción fue cambiando hacia la idea de un control estadístico de calidad de la producción, consistente en el mismo proceso de verificación de calidad pero aplicado sobre muestras representativas (la calidad se asocia al control estadístico)².

Posteriormente, esta mentalidad fue evolucionado hasta considerar que todos los miembros de la empresa, incluso sus proveedores, eran responsables de la consecución de la calidad (se pretende en esta etapa ante todo el aseguramiento de la calidad)³. Dicho paso supuso considerar que la calidad poseía también implicaciones en la administración de la empresa y no exclusivamente en la producción.

¹ La etapa de inspección consiste en detectar los posibles desvíos en calidad para proporcionar un producto o servicio uniforme. Con el fin de conseguirlo se fijan unos estándares que servirán de patrón para medir los productos o servicios obtenidos, encargándose de estas funciones de comprobación el departamento de inspección.

² La etapa de control estadístico de la calidad tiene como objetivo el control de la calidad para conseguir la uniformidad del servicio, pero reduciendo la inspección al utilizar herramientas y técnicas estadísticas para su realización. En este caso, los responsables pasarán a ser los departamentos de producción e ingeniería.

³ La etapa de aseguramiento de la calidad pretende conseguir la calidad de forma activa coordinando la totalidad de la cadena de servicios incluyendo investigación y desarrollo y áreas de apoyo, mediante programas y sistemas adecuados. Para ello se deberán planificar, medir y diseñar programas por parte de todos los departamentos, limitándose la dirección a fijar la política, la planificación, la coordinación y el control sin ser parte integrante del proceso de calidad.

Con este enfoque hacia la prevención nace la formulación de las normas de aseguramiento de la calidad, como son las normas de la Serie ISO 9000. Una vez implantado un sistema de aseguramiento de la calidad según las normas ISO, la organización debe caminar hacia la calidad total como estrategia empresarial de gestión.

Por ello, llegamos a la situación actual en que la calidad es considerada como parte integrante de la estrategia de la empresa (la calidad se concibe como una gestión estratégica) (Álvarez, Rey y Pozo, 1995a)⁴. Este enfoque holístico e integrador de la gestión incluye los esfuerzos de los diversos grupos de una organización para desarrollar, mantener y mejorar la calidad, de forma que se obtengan productos y/o servicios que den plena satisfacción al cliente, a los niveles económicos más eficientes posibles.

Esta etapa incluye los métodos y prácticas de la etapa anterior, incorporando nuevos elementos, como son la implicación de la dirección en la calidad y la integración de la calidad dentro de la política y estrategia empresarial, la calidad como búsqueda de la eficiencia y la definición de la calidad desde la perspectiva del cliente y la mejora continua.

En estas etapas evolutivas se observa cómo se ha producido en la empresa un cambio en sus objetivos, aplicaciones, metodologías, beneficiarios y responsables del tema. El concepto de calidad comienza a aplicarse en el campo industrial, directamente relacionada con el área de producción y los aspectos técnicos de la organización⁵ para, posteriormente, aplicarse a todo tipo de empresas, actividades y áreas. La calidad pasa de ser considerada un lujo a una estrategia vital para la empresa. Según Camisón (1996) este nuevo planteamiento implica pasar de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica. Incluso, podríamos afirmar que hoy día para muchas organizaciones es un requisito imprescindible para entrar a competir en el mercado.

Este enfoque integrador amplía el concepto de cliente externo⁶ mediante la inclusión en el mismo del denominado cliente social, en su faceta sociocultural, políticolegal y medioambiental, y al que habrá que tener en cuenta, no sólo a través del mero cumplimiento de la legalidad vigente en cada momento sino que su consideración redundará de forma favorable en la propia empresa, a medio y largo plazo. No olvidemos que, la calidad, en sentido amplio, es la capacidad de resolver necesidades y es, por tanto, lo que permite alcanzar, supuestamente, el bienestar social.

⁴ En la etapa de gestión estratégica de la calidad se parte de la idea de calidad como ventaja competitiva. Por ello, se pone más énfasis en el mercado y necesidades de los clientes como medio de conseguir los objetivos deseados por la empresa. Se realizará la planificación estratégica, fijación de objetivos y movilización de todos los miembros de la organización, con la dirección marcando un liderazgo activo; por tanto, la calidad se gestiona no se produce, pues un buen diseño implica ausencia de errores; luego si algo falla en el servicio es debido a un mal diseño, coordinación, entrenamiento, cultura, objetivos, etc.

⁵ La calidad como concepto estrictamente técnico es ya manejado desde que, a comienzos de los años treinta, Walter A. Shewhart publicara su libro *Economic Control of the Quality of Manufactured Product* como resultado de los estudios realizados en los Bell Laboratorios de AT&T.

⁶ El término cliente externo se utiliza para indicar las personas que no forman parte de la empresa pero sobre quienes repercuten los productos/servicios prestados; por ejemplo, clientes, propietarios, medios de comunicación, organismos gubernamentales y locales y públicos en general. El término cliente interno se refiere, en cambio, a las personas u organizaciones que forman parte de la empresa (Juran, 1990a).

De esta forma los planes estratégicos de calidad en la empresa van recogiendo necesidades sociales. Para Criado (1993) la meta es simple: alcanzar mayores niveles de calidad de vida en nuestra sociedad a la vez que contribuirá a mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas.

De todo lo anterior podemos concluir que la Calidad Total consiste en satisfacer o exceder las expectativas de los clientes en condiciones de eficiencia económica a través de una serie de herramientas, técnicas y demás elementos, siguiendo un determinado proceso. En definitiva, es un modelo de gestión que, basado en un sistema empresarial orientado hacia la calidad, persigue la satisfacción de todos aquellos entes relacionados con la organización. Este modelo se caracteriza por la búsqueda de la excelencia mediante la mejora continua en todas las actividades de las organizaciones y consecuentemente del producto o servicio ofrecido. Como tal, requiere y fomenta la aparición de nuevos valores, formas y mentalidades en los negocios.

Así, la Gestión de Calidad Total o TQM (*Total Quality Management*) persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible (García, 1997)⁷.

Estas connotaciones históricas del término calidad y la adopción de diversos significados (inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y calidad total) justificaron el debate acerca de la conveniencia de sustituir dicho término por el de excelencia en la gestión, dejando calidad total para referirse a los instrumentos de gestión, mientras que excelencia incluiría además de la disponibilidad de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de los productos, la satisfacción del cliente, la gestión de todos los procesos de la organización y la optimización de los recursos (Bueno *et al.*; 2006).

De hecho, para la European Foundation for Quality Management, que elabora el modelo europeo para el desarrollo de la excelencia, el denominado modelo EFQM (2003), la excelencia se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los siguientes ocho conceptos fundamentales:

1.- Orientación hacia los resultados. La organización debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes (el personal, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en ellas), buscando el equilibrio y priorizando.

2.- Orientación al cliente. La organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que

⁷ El Organismo Internacional de la Normalización, ISO, la define en términos similares “un estilo de gestión de una empresa u organismo centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y orientado a una rentabilidad a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente, y proporcionando beneficios a todos los miembros de la organización y de la sociedad” (Ariza, 1995; p. 108). En cambio, Pola la describe simplemente como (1988; p. 23) “el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una empresa”. Para Gomis y Valero (1990; p. 18) “es el conjunto de procedimientos, documentaciones, conocimientos del personal y actuaciones orientados a garantizar la calidad de sus productos” o Udaondo (1992; p. 5) que afirma que es el “modelo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente”.

podieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.

3.- Liderazgo y coherencia. El equipo directivo de la organización debe estar concienciado, comprometido e implicado en la cultura de la excelencia, debe tener una visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, y, además, que ésta sea coherente.

4.- Gestión por procesos y hechos. La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando a los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora sobre la base de la información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

5.- Desarrollo e implicación de las personas. Las personas son el activo más importante de la organización y ésta debe procurar promover que se compartan los valores y propiciar un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus personas.

6.- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continua. Dentro de la organización debe existir una gestión adecuada del conocimiento, las experiencias, la creatividad y la innovación en el marco de una cultura de mejora continua.

7.- Desarrollo de alianzas. La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación mutuamente beneficiosas y articuladas en la confianza, en compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los clientes.

8.- Responsabilidad social de la organización. La organización debe actuar desde posicionamientos éticos que se conviertan en obligaciones empresariales, debe perseguir objetivos ambiciosos de mejora continua en todas las áreas de negocio de la compañía, en cuanto a ir a más allá de las expectativas y necesidades de los grupos de interés, y del cumplimiento de las normas nacionales e internacionales vigentes (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de las Naciones Unidas sobre las Responsabilidades de Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.) .

Bajo esta perspectiva, la Calidad Total o Excelencia utilizadas como sinónimos constituye una estrategia de gestión integral de la empresa. Esta Gestión Estratégica se caracteriza por (Plaza, 2002): 1) ser una alternativa metodológica, un esquema mental de razonamiento, para la evolución progresiva hacia la cultura de la calidad total en la empresa; 2) ofrecer una perspectiva humanista respecto a la gestión de la calidad, ya que convierte a los empleados no sólo en los auténticos actores que contribuyen con sus aptitudes y actitudes a la gestión de la calidad, sino también en agentes pasivos que deben ver satisfechas sus expectativas personales, sociales y laborales; 3) enfatizar las palabras gestión y total al ser la calidad no algo que una organización hace sino la forma en que la organización hace todas las cosas; 4) adoptar un enfoque preventivo que permita eliminar algunos de los problemas de los procesos de implantación, como por ejemplo, la existencia de conflictos entre la cultura de la calidad y la cultura existente en la empresa, y 5) enfatizar la importancia del entorno y de un enfoque a largo plazo respecto a la calidad ya que el objetivo es desarrollar a través del tiempo sistemas de

gestión de la calidad completos que permitan la satisfacción no sólo de los clientes, sino también de los accionistas, empleados, sociedad, entorno, etc.

Las anteriores hipótesis refuerzan el enfoque estratégico de la Calidad Total y como indica Ruiz-Canela (2004) constituye una estrategia que busca garantizar, a medio y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión.

Plaza (2002) señala que la Gestión Estratégica de la Calidad Total constituye una nueva fase evolutiva distinta del aseguramiento y de la Gestión de la Calidad Total. Es un enfoque aglutinador cuyo objetivo es facilitar la transición desde las formas más tradicionales de gestión de la calidad hacia la Calidad Total o Excelencia.

Tabla 1. DIFERENTES ENFOQUES DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

ENFOQUES DE LA CALIDAD:	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE LA CT	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CT
Definición	Centrada en el producto	Centrada en el cliente	Centrada en el cliente y en el entorno
Prioridades	Énfasis en el coste y en los resultados	Énfasis en los resultados. La calidad es un medio	Énfasis en la organización. La visión está orientada por los principios de la calidad
Decisiones	Énfasis en objetivos a corto plazo	Objetivos a corto plazo y a largo	Objetivos a corto plazo y a largo plazo que son sensibles y reconocidos medioambientalmente
Objetivo	Detectar errores	Prevenir errores	Prevenir errores en productos y servicios y mantener una toma de decisiones socialmente responsable con repercusiones sensibles en el entorno
Costes	La calidad incrementa los costes	La calidad reduce los costes e incrementa la productividad	La calidad reduce los costes, incrementa la productividad y mejora la imagen corporativa
Errores debido a	Causas especiales resultantes de los errores e ineficiencias de los trabajadores	Causas comunes resultantes de la dirección ineficaz	Causas especiales comunes y también la toma de decisiones irresponsable y la falta de compromiso con los aspectos sociales y del entorno
Responsabilidad por la calidad	Centros de Inspección y Departamento de Control de Calidad. Los empleados pueden ser culpados de los fallos	Todos los miembros de la organización están implicados en la mejora a través del trabajo en equipo	Implica a todos los miembros de la organización, pero requiere el liderazgo de la dirección para asegurar la toma de decisiones socialmente responsables y su implantación dentro de la filosofía de la mejora continua
E s t r u c t u r a organizacional y flujo de trabajo	De arriba abajo y viceversa, burocrática, rígida, con restricciones al flujo de información	Aproximación horizontal, provee información en tiempo real, flexible.	Aproximación horizontal y vertical, participación activa de diversos grupos de interés en la toma de decisiones relativas a la calidad.
Toma de decisiones	De arriba abajo	En equipos cuyos miembros son los empleados	En equipos de trabajo formados por los empleados y personas pertenecientes a grupos importantes de interés

Fuente: Plaza, 2002.

Esta orientación de la calidad hacia la denominada Gestión Estratégica de la Calidad Total o Excelencia tiene que ver tanto con la adecuación de la empresa a los parámetros de flexibilidad como de lograr disponer de una fuerza de trabajo motivada e implicada (Claver, 2000; Dolan y Martín, 2000; Fitz-Enz, 1992), y con profundo

sentimiento de pertenencia e identificación con lo que hacen, en particular con su puesto de trabajo (Acosta, Fernández y Mollón, 2002). Estas prácticas de gestión se denominan estratégicas en el sentido de que el término estrategia hace referencia a que el problema clave en la dirección de la empresa está en determinar cómo ésta puede crear y mantener una ventaja competitiva que la distinga de sus competidores. La estrategia establece el vínculo, la forma de insertar la empresa en su medio ambiente, y esto se concreta en dos aspectos: a) definición del ámbito de actuación de la empresa, especialmente del binomio productos-mercados, y b) determinar cómo se va a competir en dicho mercado o, más bien, qué acciones llevará a cabo la empresa para conseguir una posición competitiva fuerte frente a sus competidores (Kay, 1994).

2.- RECISIONES CONCEPTUALES: NORMALIZACIÓN, HOMOLOGACIÓN, CERTIFICACIÓN, ACREDITACIÓN Y AUDITORÍA

La *normalización o estandarización* es una actividad por la que se unifican criterios con respecto a determinadas materias, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre las partes implicadas, que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido. Consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana. Es por tanto una actividad de unificación y especificación de criterios que tratan de estandarizar el nivel de calidad en la producción o en los procesos.

La norma o especificación técnica en calidad puede definirse como el camino a seguir para establecer los estándares de productos y procesos, así como los requisitos del sistema de gestión de calidad que aseguren que los niveles de calidad no van a ser inferiores a los establecidos y comunicados a los clientes. Así que constituyen un documento accesible al público, establecido por el consenso de todas las partes interesadas, aprobado por un organismo cualificado, bien sea nacional o internacional, y cuyo cumplimiento no es obligatorio (García, 1996; pp. 65-70).

En España, las normas creadas al respecto son las UNE (Una Norma Española), cuyo proceso de elaboración consta de las siguientes etapas básicas:

- Reunión de representantes de la Administración, empresas, laboratorios, consumidores... en el Comité Técnico de Normalización (C.T.N.) de AENOR⁸.
- Elaboración de un proyecto de norma UNE intentando aunar intereses y criterios de todas las partes.
- Aprobación, edición y difusión de la Norma.
- Publicación en el BOE.

⁸ La Asociación Española para la Normalización y la Certificación, AENOR, en su vertiente pública, fue creada en 1985 para desarrollar las actividades de normalización y certificación en nuestro país según el Decreto 1614 (Naz, 1990; pp. 89-99). Al igual que, el Centro Español de Metrología (CEM), que es el encargado de verificar la validez de los instrumentos de medida que servirán para certificar (longitud, velocidad, peso...).

La mayoría de los países, al igual que España, disponen de sus propios sistemas de normas, por ejemplo, el Reino Unido con BS 5750, Alemania con DIN ISO 9000 o USA con ANSI/ASQC (Escanciano, 1997; p. 1.258).

La *certificación* en calidad es un reconocimiento público de la verdad de un hecho que se juzga sobre la base de una serie de normas o parámetros, es decir, la acreditación de que los criterios de estandarización se cumplen. Se puede definir como la acción que tiene por objeto testificar que un producto, servicio, sistema de gestión, persona, etc. cumple con determinadas normas o especificaciones técnicas.

La certificación tiene un carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la conformidad respecto a unas normas que garantiza que el producto o servicio ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valores asegurados. Es un aval, por una entidad acreditada para ello, que atestigua esa conformidad respecto a una norma técnica determinada y supone una ventaja diferencial que permite mejorar la competitividad y responder a las demandas de sus clientes.

Sin embargo, ésta puede volverse en contra de la empresa si se entiende la burocracia como un fin en sí misma⁹. Además, aparte del coste que supone obtener la certificación y las revisiones periódicas, es difícil la aplicación en sectores donde la innovación y el desarrollo son tan rápidos que no permiten la normalización.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) a través de su Comité Técnico 176 (TC 176) aprobó un conjunto de normas en las que se establecieron los diferentes modelos de aseguramiento de la calidad, las Normas ISO de la serie 9000, que permitieron dar la conformidad de productos, servicios o sistemas.

- Certificar un sistema de gestión consiste en emitir un documento formal que atestigüe que sus políticas, procedimientos e instrucciones se ajustan a las directrices establecidas en la norma de referencia, así como que el comportamiento real de las personas se ajusta a lo previsto en el documento del sistema. Esta certificación puede extenderse al conjunto de una organización, o restringirse a algunas de sus actividades (producción, distribución...). Posteriormente se puede pasar a la certificación de empresas y, en algún caso, a la aparición de los llamados registros de empresas certificadas¹⁰.
- Certificar un producto es verificar mediante una serie de pruebas o ensayos que sus propiedades y características son conformes a las especificaciones técnicas establecidas en una norma técnica, pública o privada. Esta se basa en documentos específicos, desarrollados por la empresa o por la industria y posteriormente validados por un comité independiente¹¹. El desarrollo del Mercado Único Europeo ha otorgado una importancia creciente a la Marca

⁹ "Los directivos han escuchado en el pasado las prédicas piadosas de los declamadores de la calidad y ahora han puesto sus esperanzas en la burocracia que intenta implantar en sus empresas los burócratas certificadores del aseguramiento de la calidad, con su cohorte de consultores que viven con la moda de la certificación" (Rodríguez, 1996; p. 80).

¹⁰ Los certificados más reputados hoy en días son las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001, junto con el Reglamento EMAS (Sistema Comunitario de Gestión Medioambiental cuya implementación asegura el cumplimiento de las exigencias de la Ley de Prevención y Control Integrados de la Contaminación).

¹¹ La industria agroalimentaria es uno de los máximos exponentes de la certificación de productos.

CE, que simboliza la conformidad del producto con los niveles de protección del interés general impuestos por las Directivas comunitarias y le garantiza la libre circulación por todos los Estados miembros.

- Junto a estos dos bloques existe también la posibilidad de certificación de personas que avale sus conocimientos y habilidades para ejecutar ciertas actividades relacionadas con la gestión de la calidad mediante unas pruebas preestablecidas por la normativa. Las personas certificadas pueden inscribirse en el registro correspondiente, para acreditar su capacidad contrastada por la entidad certificadora¹².

Todas estas normas internacionales han sido recogidas como Normas Europeas al ser aprobadas por el Comité Europeo de Normalización (CEN, creado en 1994) y han adquirido el rango de norma nacional. Como miembro del CEN se encuentra la

¹² En España, el Centro de Registro y Certificación de Personas (CEPER) impulsado por la AEC permite acreditar a profesionales de la calidad según el Esquema Armonizado Europeo de la EOQ, siendo el único agente delegado de esta organización en nuestro país. Hay diferentes niveles de certificación, entre ellos, dos en el área de calidad (Técnico de la Calidad y Gestor de los Sistemas de la Calidad), y dos más en el área de medio ambiente (Gestor de los Sistemas de Gestión Medioambiental y Auditor de los Sistemas de Gestión Medioambientales). Por ejemplo, el cuerpo de conocimiento que un director de calidad debe poseer para certificarse profesionalmente es el siguiente (Westcott, 2005):

Liderazgo:

- Estructura y cultura organizativa
- Retos del liderazgo
- Equipos y procesos en equipo

Desarrollo y despliegue del plan estratégico:

- Modelos de planificación estratégica
- Análisis del entorno del negocio
- Despliegue de plan estratégico

Elementos y métodos de dirección:

- Destrezas y habilidades de dirección
- Destrezas y habilidades de comunicación
- Dirección de proyectos
- Sistema de calidad
- Modelos y teoría de la calidad

Herramientas de dirección de calidad:

- Herramientas de resolución de problemas
- Gestión de procesos
- Medida: evaluación y métrica

Organizaciones enfocadas al cliente:

- Identificación y seguimiento de los consumidores
- Gestión de las relaciones con los clientes

Gestión de la cadena de suministro:

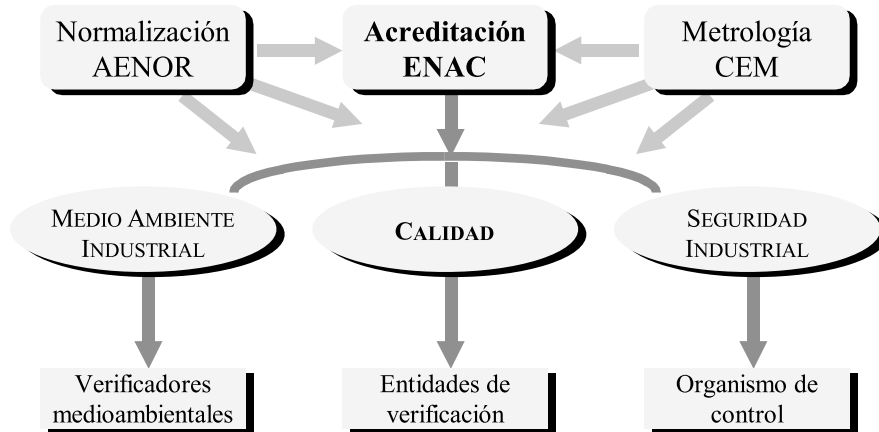
- Selección de proveedores
- Comunicación con los proveedores
- Desempeño de los proveedores
- Mejora de los proveedores
- Certificación, asociación y alianzas con los proveedores
- Logística con proveedores

Entrenamiento y desarrollo:

- Planes de entrenamiento
- Análisis de necesidades
- Materiales de entrenamiento / desarrollo y entrega de currículum
- Eficacia y evaluación del entrenamiento

Asociación Española para la Normalización y Certificación (AENOR), que pertenece a la red EQ-Net¹³ para reconocimiento mutuo de certificados de calidad en Europa.

Figura 1. NORMALIZACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN EN ESPAÑA



Fuente: Sabaté, 1996; p. IV.

La *homologación* también es un mecanismo de acreditación de calidad, pero con cuatro diferencias fundamentales respecto a la certificación:

- Se trata de un procedimiento obligatorio, que se justifica por razones de seguridad o salud, frente al carácter voluntario de la certificación.
- Se refiere a normas técnicas, en su aceptación de estándares de calidad de producto o proceso, mientras que la certificación puede acreditar sistemas, productos y personas.
- En ella se acredita que el producto o proceso se ajusta a unas especificaciones técnicas determinadas establecidas por leyes o reglamentos de obligado cumplimiento. En cambio, la certificación alude al cumplimiento de una norma.
- Consiste en el sometimiento de un producto, antes de la aprobación para su producción y comercialización, a un dictamen emitido por una entidad competente, que puede ser una persona, empresa u organismo debidamente identificado. Por el contrario, en la certificación usualmente se hace referencia a terceras partes acreditadas.

La homologación por el ente público responsable (frecuentemente, el Ministerio de Industria) es un procedimiento obligado en muchos productos industriales, con potenciales riesgos sobre la salud o la seguridad de las personas, o de especial importancia por su papel crítico en el funcionamiento de sistemas complejos. Ajustándonos a sus diferencias con la certificación, podemos afirmar que la homologación es un procedimiento de obligado cumplimiento, para productos o procesos, antes de su producción y comercialización, de normas técnicas establecidas por leyes o reglamentos.

¹³ La Red Europea para la Evaluación y certificación del Sistema de la Calidad (EQ-Net) está formada por dieciocho organismos de certificación, siendo cada uno líder en la certificación de sus respectivos países. Constituida sin ánimo de lucro, funciona bajo el sistema de reconocimiento mutuo, cuya cooperación tiene por objeto proporcionar un servicio de certificación eficaz, competente y profesional.

La *acreditación* es un mecanismo de aseguramiento de los planes de certificación u homologación por terceras partes independientes, pues para que una organización goce del reconocimiento necesario para otorgar certificaciones u homologaciones, debe a su vez ella misma poseer un certificado de acreditación que atestigüe su capacidad.

En España la capacidad para autorizar los organismos certificadores le corresponde a la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)¹⁴, que cuenta con replicas similares en cada país¹⁵. La función que desempeña fundamentalmente es la de dar el visto bueno a las certificadoras que operan en nuestro país; es un juez de jueces, que depende del Ministerio de Industria¹⁶. Además, ésta mantiene un acuerdo multilateral de reconocimiento mutuo con la Acreditación Europea de la Certificación (EAC), encargada de homogeneizar el panorama certificador en Europa¹⁷.

Las entidades de evaluación de conformidad que pueden ser acreditadas como certificadoras y homologadoras son las siguientes: organismos de certificación, de inspección, laboratorios de calibración y ensayo, proveedores de programas intercomparación, verificadores medioambientales y entidades de ensayo de buenas prácticas de laboratorio. Uno de los requisitos que debe cumplir cualquiera de estas organizaciones evaluadoras de conformidad es la no realización simultáneamente de tareas de consultoría, a fin de garantizar su imparcialidad. Todas las organizaciones que han sido acreditadas como entidades de certificación están incluidas en un registro público que la ENAC mantiene actualizado. Existe ya un amplio listado de

¹⁴ La ENAC nace por el Decreto 2002 de octubre de 1995 y tiene su origen en la antigua RELE, creada en 1986 para acreditar a los laboratorios.

¹⁵ Como COFRAC en Francia o DAR en Alemania.

¹⁶ La ENAC tiene como fin la consecución de los siguientes objetivos:

- Formular, implantar y dirigir en el ámbito nacional un sistema de acreditación de entidades de certificación, entidades auditoras y de inspección, laboratorios de ensayo y laboratorios de calibración, tanto público como privado, en todo lo relacionado con la calidad y la seguridad industrial, con arreglo a las normas y criterios internacionalmente reconocidos.
- Cooperación con la Administración pública española en las actuaciones de fomento de las actividades de certificación, inspección, ensayo y calibración, promoviendo la aplicación de la normativa española y comunitaria relacionada con el sistema integrado de calidad industrial, así como la participación en los organismos internacionales competentes en estas materias.
- Establecer la comunicación y las relaciones oportunas con organismos extranjeros y, particularmente, con los de aquellos países pertenecientes a la Comunidad Europea, que tengan objetivos y funciones similares.
- Fomentar la creación en todo el territorio nacional de una red de entidades de evaluación de la conformidad acreditadas que cubran las necesidades de la industria española.
- Fomentar el perfeccionamiento y especialización de las entidades y laboratorios asociados, asegurando la calidad, seguridad y conformidad a normas de su actividad. Siempre a través de procedimientos unificados de certificación, acreditación, inspección, calibración y ensayo.

¹⁷ A pesar de existir tantos organismos nacionales e internacionales de normalización y certificación el problema radica fundamentalmente en el hecho de no existir un organismo mundial que coordine la creación de normas y los criterios de certificación.

organizaciones acreditadas para certificar sistemas de gestión, productos o personas¹⁸. Todos estos organismos desempeñan su tarea conforme a los mismos criterios internacionales, las normas EN de la serie 45000, y usan técnicas de evaluación equivalentes y transparentes, permitiendo así la aceptación mutua de resultados.

La *auditoría* en calidad consiste en constatar que los estándares en calidad son aplicados correctamente. Ésta puede ser externa o interna, es decir, efectuada por alguien de la empresa o por personal ajeno a ella. Como resultado de ella se suele redactar un informe.

Según la ISO 9000:2008 la auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de ésta y evaluadas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. Estas pueden ser:

- Auditorías internas o de primera parte que se realizan por, o en nombre de la organización para fines internos y puede constituir la base de la auto-declaración de conformidad de una organización.
- Auditorías de segunda parte que se efectúan por partes que tienen un interés en la organización, tales como los clientes, o por otras personas en su nombre.
- Auditorías de tercera parte que se llevan a cabo por organizaciones independientes externas. Dichas organizaciones proporcionan la certificación o el registro de conformidad con requisitos como los de las Normas ISO 9001 e ISO 14001.

3.- ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA CALIDAD

Para mostrar los aspectos económicos de la calidad en las organizaciones utilizaremos como base algunas conclusiones de los trabajos empíricos realizados por Arthur Andersen/Andersen Consulting (1993) y los de FRS Ibérica (1990) sobre las preferencias de los consumidores en las instituciones financieras (Elorriaga, 1993):

- En cualquier momento, como promedio, un 25% de los clientes no están plenamente satisfechos.
- Sólo un 16% de los insatisfechos lo dicen al banco. La mayoría se van a otra entidad.
- Un cliente insatisfecho comenta su experiencia tres veces más que uno satisfecho.
- Cuesta cinco veces más captar un nuevo cliente que mantener uno actual.

¹⁸ Algunos de estos organismos son: AENOR, organismo nacional que tiene concedidos 32 comités de auditoración para diferentes sectores y, además, dispone de 8 comités con capacidad de certificación de sistemas de gestión medioambiental en sus respectivos sectores. Laboratorio d' Assatjos e Investigacions (LCAI), dependiente de la Generalitat de Catalunya, que tiene concedida la capacidad certificadoras a 15 comités de auditoración. Det Norske Veritas (DNV), de Noruega, dispone de 30 comités de auditoración. Bureau Veritas, multinacional francesa, cuenta con 21 comités de auditoración. S.C.S., Ibérica que, a finales de 1996, consiguió la capacidad certificadoras para 25 comités de auditoración. Lloyd's Register o TÜV que son dos grandes multinacionales certificadoras...

- El 39% de los individuos al elegir una entidad lo hizo por razones de localización y el 31% de calidad, pero el 51% aduce las deficiencias en calidad y el 13% la localización como motivos para haberla abandonado.
- Un cliente satisfecho está dispuesto a pagar un 15% más (experiencia del Bank One, Royal Bank of Scotland, First Nacional Bank of Chicago, etc.).
- Un 25% de los empleados realizan funciones improductivas, básicamente rehaciendo lo que se efectuó mal la primera vez (Natwest, Bank One, Trustee Savings Bank...).
- Con la calidad óptima se podría aumentar en un 10-30% las ventas y reducir en un 25-40% los costes operativos.
- Las empresas pueden mejorar sus beneficios entre un 25% y un 85% reduciendo en un 5% el déficit de pérdida de clientes (Reichheld y Sasser, 1990).

A conclusiones similares, respecto a esta trascendencia de la calidad para la empresa, llegan los resultados de distintos estudios realizados por Eurobarómetro a petición de la Comisión Europea. De estos se desprende que el efecto positivo promedio en la empresa (con independencia del sector al que pertenezca) por la implantación de una estrategia de gestión de la calidad, se estima en un 6% de la cifra de ventas (Silva, 1996).

Por todo ello, en la actualidad existe la tendencia a orientar las planificaciones empresariales hacia la diferenciación por la calidad. Tesis avalada por Santesmases (1994) al afirmar que existe una necesidad de apoyarse más en estrategias a largo plazo que impliquen una mejora en la calidad del servicio y permitan el desarrollo de relaciones estables con los clientes.

Analizaremos más detenidamente los aspectos económicos de la calidad a través de sus beneficios, beneficiarios y costes que genera la ausencia de ésta (Bellis-Jones, 1989; Lloréns y Fuentes, 2000; Eriksson y Hansson, 2003).

Los beneficios que reporta la calidad quedarían clasificados, atendiendo a su posibilidad o no de medición directa, en cuantitativos y cualitativos, como se representa en el siguiente esquema.

Entre los *beneficios cuantitativos* se encuentra el incremento de las tasas de retención, de intensificación y de adhesión, el descenso de la tasa de deserciones, la posibilidad de repercutir precios incrementados y el ahorro de costes¹⁹.

Tabla 2. BENEFICIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE LA CALIDAD

CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
---------------	--------------

¹⁹ Las tasas de retención, de intensificación y de adhesión deben estar referidas a un mismo periodo de tiempo para unificar su dimensión temporal.

Incremento de la tasa de retención. Incremento de la tasa de intensificación. Incremento de la tasa de adhesión. Disminución de la tasa de deserciones. Repercutir precios incrementados. Ahorro de coste.	Externos. Internos.
---	------------------------

Fuente: Rodríguez, 1994.

La *tasa de retención* es la relación entre la cartera de clientes que siguen manteniendo su vinculación con la empresa respecto a la cartera de clientes de un período de tiempo anterior. Si ésta es alta, es que el volumen de negocio se ha elevado, como consecuencia del incremento de ventas y/o de la atracción potencial de nuevos clientes.

Faine y Tronabell (1992) ponen de manifiesto, a partir de un estudio estadístico realizado sobre un conjunto de bancos regionales americanos, que un incremento del 2% de la tasa de retención eleva los resultados en un 2% y reduce los costes no financieros en un 10%.

La *tasa de intensificación* es la relación existente entre la composición de la cartera de productos y servicios de cada cliente con respecto a la correspondiente a un período anterior. Es una tasa complementaria a la de retención ya que refleja la intensidad en la relación con cada uno de los clientes, es decir, aporta una información complementaria al número de clientes consistente en la frecuencia de relaciones individuales de cada uno.

La *tasa de adhesión* mide la incorporación de nuevos clientes a la organización, poniendo de manifiesto la capacidad de atracción de la empresa.

La *tasa de deserción* mide el número de clientes que deciden cancelar definitivamente su relación con la empresa hasta entonces habitual. El deterioro de la calidad en la prestación de servicios ocasiona fuertes pérdidas de clientes, mientras que la recuperación de éstos debido a la calidad no se realiza en la misma proporción.

Anteriormente apuntábamos que, en las sucursales bancarias, una reducción del 5% en las deserciones es capaz de generar un aumento en los beneficios entre el 25% y el 85% (Reichheld y Sasser, 1991).

La posibilidad de *repercutir precios incrementados* es factible para determinados segmentos de clientela que, por sus características, presentan una sensibilidad menor al precio. El cliente está dispuesto a pagar sobre la base del valor que percibe. Si la calidad de servicio ofrecida es percibida y valorada por el consumidor en un grado significativo, éste estará dispuesto a pagar un precio superior por el servicio y seguir manteniendo su relación con la empresa.

Además, entre los beneficios hay que añadir el *ahorro en costes* que supone el no cometer errores y mantener clientes fieles. Este aspecto se debe tener en cuenta, fundamentalmente, cuando para la empresa es muy difícil desarrollar una línea de productos o servicios que sea distinta en la mente del cliente a aquéllos ofrecidos por la competencia que persigue el mismo segmento. En la mayoría de los casos la originalidad de productos o servicios es importante pero de corta vida, ya que las innovaciones son plagiadas rápidamente, máxime cuando no se pueden patentar. Respecto a la actuación sobre los precios, en ocasiones puede ser suicida. La ampliación

de la red de distribución es costosa y poco rentable e inútil en algunas zonas. Y, la publicidad ha llegado a cotas importantes de saturación.

Se estima que el potencial de ahorro en costes a corto y medio plazo a través de un sistema de gestión de la calidad es del orden del 20% (Pérez, 1994).

Tabla 3. BENEFICIOS CUANTITATIVOS DE LA CALIDAD

INTERNOS	EXTERNOS
Beneficios económicos para la empresa:	Beneficios económicos para la empresa:
– Mejora la integración, la coherencia empresarial y la productividad.	– Aumentan las ventas.
– Disminuyen las reparaciones de errores, el trabajo extra y el material de desecho.	– Posibilita márgenes más amplios.
– Aumenta la flexibilidad y dinamiza la estructura interna.	– Reduce los gastos de publicidad y promoción.
Beneficios para los empleados:	Beneficios estratégicos para la empresa:
– Aumenta su participación, motivación y satisfacción.	– Conseguir la lealtad de los clientes.
– Mejora el espíritu de equipo y la cooperación interdepartamental.	– Aumenta la diferenciación.
	– Mejora la imagen.
	– Incrementa la cuota de mercado.
	– Disminuye la vulnerabilidad a una guerra de precios.
	– Se atraen buenos empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Entre los *beneficios cualitativos* se distinguen los beneficios externos y los internos (Gómez y Galiana, 1992a y b).

Los *beneficios internos* son los que repercuten favorablemente sobre la empresa como consecuencia de acciones y reacciones positivas generadas en la dinámica interna de la organización. Éstos vienen determinados porque una orientación a la calidad favorece la integración y coherencia empresarial, al igual que la constante adaptación a un entorno permanentemente cambiante.

Esta constante adaptación a los cambios del entorno flexibiliza y dinamiza la estructura interna de la organización, evitando los inconvenientes propios de las estructuras rígidas. Se torna fundamental, por tanto, la continua investigación de mercado de forma segmentada que permita la localización de grupos homogéneos de clientes y así poder diseñar soluciones más personalizadas. Esta investigación de mercado no sólo ayudará a detectar las cambiantes necesidades de los clientes sino que favorecerá el perfeccionamiento progresivo del producto o servicio y la identificación de nuevas oportunidades.

Además, al establecer como estrategia la mejora de la calidad ésta implica a toda la escala jerárquica de la empresa, desde los directivos hasta los operarios de más bajo nivel, favoreciendo la participación activa de todo el personal, de forma voluntaria (círculos de calidad, sistemas de sugerencias e ideas...) u obligatoria (comités de calidad, grupos de progresos o de proyectos...). Así, a la vez que el trabajador se ve motivado por nuevos retos en su trabajo, mejorará el espíritu de equipo y la cooperación interdepartamental.

Por otro lado, la calidad exige, como paso previo a la satisfacción del cliente externo, la propia satisfacción del trabajador o cliente interno, puesto que es el empleado el principal responsable de transmitir la cultura organizativa al cliente.



Esta satisfacción del personal bajará su rotación (rotación externa) lo que constituye una ventaja para cualquier empresa debido a la posibilidad de disponer de un personal estable y al ahorro que supone en las inversiones realizadas en selección, programas de incentivos y cursos de formación.

El protagonismo que adquiere este elemento hace que la empresa lo tenga más presente y cuente con su iniciativa individual y creatividad, dando lugar a un trabajo más estimulante, minimizando los absentismos, las actitudes negativas, los sentimientos de infravaloración, etc., siendo, a la vez, un poderoso reclamo para atraer a los mejores especialistas y al personal cualificado de más alto nivel disponible en el mercado de trabajo.

Los *beneficios externos* se producen como consecuencia de reacciones positivas del mercado, tanto de los consumidores habituales como del público en general, destacando la lealtad de los clientes.

Diferenciarse a través de la calidad supone orientar todos los esfuerzos de la organización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores. Esta diferenciación es la clave para conseguir la lealtad de los clientes que constituyen la mejor garantía de éxito a largo plazo para la empresa. Un cliente leal comprar más y más a menudo, está dispuesto a pagar más y se mantiene firme junto a la empresa en períodos difíciles, dándole tiempo a la misma para adaptarse a los cambios (Lele y Sheth, 1989).

Si la empresa no dispone de esa lealtad y no desea perder cuotas de participación en el mercado se verá obligada a captar nuevos clientes con un coste muy superior al que supone el mantenimiento de clientes habituales (Denton, 1991). Un estudio de mercado realizado en Washington por TRAP (Technical Assistance Research Programs, Inc.; Programas de Investigación de Asistencia Técnica) muestra como un cliente insatisfecho contará su mala experiencia a nueve o diez personas, más incluso si el problema es serio, y a cinco personas si su problema se está desarrollando satisfactoriamente (Berry, Bennet y Brown, 1989).

De esta forma, la principal ventaja de tener clientes leales es la capacidad que poseen éstos para generar beneficios mayores cada año que permanecen en la empresa, debido, entre otras razones, a que con ellos se evitan los costes de publicidad y promoción que entrañaría la adquisición de nuevos clientes. Además de la publicidad gratuita y la buena imagen que proporciona la lealtad de éstos.

Conocer mejor a la empresa y la dinámica de sus operaciones es de gran utilidad para el cliente, al igual que a la organización le es útil conocer mejor a éstos, pues le facilita la prestación de un servicio mucho más personalizado y disminuye sus costes de explotación.

Ante este panorama, la calidad de servicio se nos presenta como una estrategia efectiva, pues además de la lealtad de los clientes, permite reducir la vulnerabilidad a la guerra de precios, mejorar la imagen, realizar mayor número de ventas cruzadas, disminuir los costes de mercado, aumentar la capacidad para disfrutar de precios relativamente más altos, mejorar los costes de comercialización y aumentar el crecimiento en la participación de mercado.

Tabla 4. BENEFICIOS Y BENEFICIARIOS DE LA CALIDAD

EMPRESA:	<ul style="list-style-type: none"> — Reduce errores, costes y tiempo. — Aumenta la productividad y la competitividad. — Facilita las funciones del marketing. — Mejora la imagen. — Consigue la lealtad de los clientes. — Aumenta las ventas. — Desarrolla una ética de empresa. — Disminuye la vulnerabilidad a la guerra de precios. — Posibilita el disfrutar de precios relativamente más altos. — Incrementa la participación en el mercado
EMPLEADOS:	<ul style="list-style-type: none"> — Aumenta la productividad, lo que justifica el puesto de trabajo y posibilita el aumento salarial. — Mejora la motivación, la reputación y la moral, lo que facilita la tarea diaria. — Crea un ambiente adecuado, favoreciendo el trabajo en equipo y la cooperación interdepartamental.
CLIENTES:	<ul style="list-style-type: none"> — Mejora el valor añadido de los servicios. — Menores precios relativos. — Disminuyen los errores y mejora la operatividad.
PROPIETARIOS:	<ul style="list-style-type: none"> — Aumenta el valor de la inversión y los beneficios.
SOCIEDAD:	<ul style="list-style-type: none"> — En general son los grandes beneficiarios indirectos.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla quedan recogidos de forma esquemática los diferentes grupos de destinatarios que se derivan de estos beneficios directos de la calidad, sin olvidar como beneficiario indirecto a la propia sociedad en general.

Estos beneficios se ponen aún más de manifiesto si analizamos los costes que suponen realizar un servicio de mala calidad por la magnitud que representan para la empresa (de un 8 a un 10% de los beneficios que obtienen de sus ventas u operaciones), además de los costes de personal que suponen (entre el 25 y el 40%) (Latzko, 1988).

El *coste de la mala calidad* se define como el coste incurrido para ayudar al empleado a que haga bien el trabajo todas las veces y el coste de determinar si la producción es aceptable, más cualquier coste en que incurre la empresa y el cliente porque la producción no culminó las especificaciones y/o las expectativas del cliente (Harrington, 1990). Además, este coste no añade valor (Pérez, 1994).

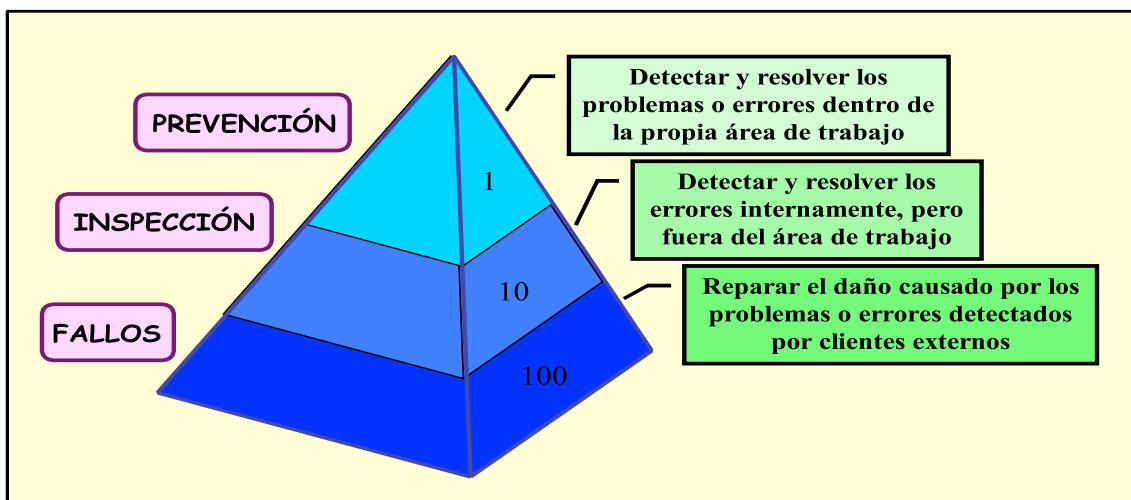
Labovitz y Chang (1992) afirman que para luchar contra los costes de calidad lo primero es comprender que no todos se crean de la misma forma. Para ello, se dividen en tres categorías:

- Costes de prevención: coste de detectar y resolver los problemas o errores dentro de la propia área de trabajo. Son inversiones de futuro para prevenir los problemas de calidad. Por ejemplo, programas de sensibilización y concienciación de calidad, sistemas de medidas de calidad, etc.
- Costes de inspección/corrección: coste de detectar y resolver los errores internamente, pero fuera del área de trabajo. Están constituidos por el dinero que la empresa dedica a identificar y corregir los fallos de calidad a medida

que ocurren, además de los costes causados por los trabajos repetidos y los desechos.

- Costes de fallo: coste de reparar el daño causado por los problemas o errores detectados por clientes externos. Representan los costes de compensar a los clientes por los productos o servicios no satisfactorios o traer de nuevo el producto a la empresa, teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes casi nunca se quejan directamente pero sí aconsejan desfavorablemente a otros clientes potenciales.

Figura 2. COSTES DE CALIDAD



Fuente: Labovitz y Chang, 1992.

Una buena forma de comparar estos tres tipos de coste dentro de la empresa es mediante la llamada regla 1-10-100, que se representa en el gráfico y muestra que invertir en prevención significa ahorrar en costes de calidad, siendo una práctica llevada a cabo en algunas de las mejores compañías²⁰.

En la representación se presta poca atención a los costes relacionados con la calidad generada por los proveedores y los clientes, problema que en cierta medida queda subsanado si se trabaja con la matriz del coste de la calidad constituida por las columnas proveedor, compañía y cliente, y por las filas prevención, valoración, defecto interno, defecto externo, garantía y otros.

Otra clasificación que se suele efectuar de los costes es clasificarlos en costes de no calidad (coste de fallos externos e internos) y costes de calidad (coste de prevención y evaluación).

Ante estos costes, desde el punto de vista económico, cada empresa tendrá un nivel óptimo de calidad a corto plazo que será diferente del de a largo plazo. De hecho, si analizáramos los ingresos totales y los costes totales derivados de la calidad del producto o servicio ofrecido, se pondría de relieve que no es cierto que a niveles más bajos de calidad correspondan mayores beneficios, o al contrario. Los consumidores,

²⁰ En Dale y Plunkett (1993) se muestra la importancia de esta clasificación prevención-valoración-defecto (PVD) debido a que la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (ASQC) y la Institución de Normalización Británica (BSI), así como otros autores, la han asumido, incluyendo a veces ligeras modificaciones (Deming, 1989; Amat, 1991 y 1992).

cada día más, demandan la mejor relación calidad-precio y la evaluación de la calidad²¹ es el punto de partida para entender la dimensión del problema, así como detectar las áreas que demandan atención.

4.- EL PAPEL DE LA CALIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Todas las organizaciones disponen de dos estrategias competitivas básicas para conseguir el crecimiento de sus beneficios: la diferenciación y el liderazgo en costes²². Un producto o servicio de calidad contribuye simultáneamente a ambos objetivos. Algunas compañías así lo han entendido y compiten tomando como base un producto o servicio superior.

Un producto o servicio superior consiste en dar la mejor respuesta a las circunstancias actuales del mercado teniendo en cuenta que la clave, para conseguir una ventaja competitiva duradera, es identificar cuál es la característica que no puede ser fácilmente copiada. Esto sucede con la calidad, que surge del liderazgo y la cultura organizativa, características que no se pueden comprar.

Así, las principales fuentes de ventajas competitivas duraderas en el tiempo son aquéllas que se fundamentan en la gestión de calidad del total de los recursos de la organización, pues puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva que suavice la dependencia del precio²³.

En escenarios como los actuales, donde la innovación y el capital intelectual son recursos estratégicos vitales. Lo que diferencia a unas organizaciones de otras, lo que realmente supone una ventaja competitiva, es el conocimiento, y lo que hace que esta ventaja sea sostenible, es la capacidad de innovar, de que ese capital intelectual sea proactivo y genere nuevas percepciones, vislumbre nuevas oportunidades, capte permanentemente oportunidades de negocio y de mejora.

De hecho, introducir nuevas formas de hacer las cosas en búsqueda de la mejora continua sintetiza la filosofía de la Calidad, así nuestra capacidad de acumular riqueza

²¹ La evaluación de la calidad es un término que se usa para una revisión del estado de la calidad en toda la organización, comprende entre otros aspectos: el costo de la baja calidad, la posición en el mercado de la empresa, la cultura de calidad en la organización y la operación del sistema de calidad de la compañía (Juran y Gryna, 1995).

²² El término estrategia ha sufrido una importante evolución desde que se aplicó por primera vez, en 1944, a la Economía de la Empresa por John von Newman y Oscar Morgenstern al desarrollar la teoría de juegos. A ello han contribuido autores como Chandler (1962), Andrews (1971), Ansoff (1976), Porter (1987), Mintzberg (1988) y Jarillo (1990), entre otros.

Esta evolución está más relacionada con el proceso de formulación de estrategias que con el proceso de estrategia en sí mismo, variando considerablemente en su amplitud, complejidad y horizonte de planificación en función del problema particular en el que cada autor haya orientado su investigación.

Así, de forma genérica, las estrategias básicas para conseguir una ventaja competitiva son el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación. Las dos primeras buscan la ventaja competitiva, operando a nivel de sector, mientras que la estrategia de segmentación puede lograr la ventaja en coste o la diferenciación actuando únicamente en un segmento del mercado. Por tanto, con independencia del ámbito de aplicación de la estrategia, existen dos grupos de estrategias básicas: la diferenciación y el liderazgo en coste.

²³ Aunque no existe una tendencia general a asociar precio y calidad, ni una correlación empírica entre el precio y la calidad ofrecida, sí existe ciertos esquemas de dependencia en el precio a la hora de evaluar la calidad en circunstancias concretas.

se maximiza si se diseña el sistema de mejora permanente sobre el aumento y explotación del conocimiento. El orientar a la empresa a la mejora continua, maximizando la utilización de sus recursos y capacidades, estando en permanente contacto con su entorno, desarrollado todas sus capacidades de absorción de información (del mercado y de la empresa) es un buen camino hacia el éxito.

BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:

Acosta, A.; Fernández, N. y Mollón, M. (2002): *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Prentice Hall, Madrid.

Álvarez, L.; Rey, J.M. y Mozo, E. (Coordinadores) (1995a): *La calidad en España. Los conceptos básicos de la calidad*. Especial Cinco Días, Libro 1, Madrid.

Amat, O. (1991): “Costes de la calidad y de la no calidad: cálculo y evaluación”. *Alta Dirección*, nº 158, pp. 307-318.

Amat, O. (1992): *Costes de calidad y de no calidad*. Gestión 2.000, Barcelona.

Ansoff, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*. EUNSA, Pamplona.

Ariza, G. (1995): “La calidad como clave para la innovación tecnológica”. *Economía Industrial*, nº 301, pp. 105-110.

Arthur Andersen/Andersen Consulting (1993): “La Banca y los Mercados de Capitales en España. Una perspectiva hacia el año 2000”. Informe, Madrid o en *Banca Española*, nº 261, pp. 5-18.

Bellis-Jones, R. (1989): “Customer profitability analysis”. *Management Account (UK)*, febrero, nº 67, pp. 48-50.

Berry, L.L., Bennet, D.R. y Brown, C. W. (1989): *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Díaz de Santos, Madrid.

Bueno, E. et. al. (2006): *Dirección Estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide, Madrid.

Camisón Zornoza, C. (1996): “La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español”. *Información Comercial Española*, nº 749, pp. 99-122.

Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006): *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Prentice Hall, Madrid.

Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press, Cambridge.

Claver, E. (2000): *Conceptos aplicados de dirección de RR.HH: guía práctica de desarrollo profesional*. Cívitas, Madrid.

Criado, F. (1993): “Entorno empresarial y calidad total. La satisfacción del cliente social”. *Información Comercial Española*, nº 724, pp. 61-73.

Dale, B.G. y Plunkett, J.J. (1993): *Los costos en la calidad*. Grupo editorial Iberoamérica, México.

Deming, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid.

Denton, D. K. (1991): *Calidad en el servicio a los clientes*. Díaz de Santos, Madrid.

Dolan, S.L. y Martín, I. (2000): *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. Gestión 2000, Madrid.

EFQM (2003): *Modelo EFQM de Excelencia*. Club de Gestión de la Calidad, Madrid.

Elorriaga, A. (1993): “La gestión de calidad en los servicios bancarios”. *Información Comercial Española*, nº 724, pp. 105-113.

Eriksson, H. y Hansson, J. (2003): “The impact of TQM on financial performance”. *Measuring Business Excellence*, vol. 7, nº 1, pp. 36-50.

Escanciano, C. (1997): "El aseguramiento de la calidad: la certificación ISO 9000". XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDDEM, junio, Lleida, pp. 1.257-1.266.

Faine, I. y Tornabell, R. (1992): *Una nueva forma de hacer banca*. Ariel, Barcelona.

Fitz-Enz, J. (1992): *El valor añadido por la dirección de RR.HH: una nueva estrategia para los 90*. Deusto D.L., Madrid.

FRS Ibérica (1990): *Informe sobre los comportamientos financieros de los particulares*. Octubre, base: 4390 encuestados, Madrid.

García, J. (1996): “El personal y los nuevos planteamientos de calidad total en la empresa”. En *I Jornadas de Dirección de Personal. Nuevas orientaciones en la gestión de recursos humanos*. Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, pp. 57-104.

García, J. (1997): *Calidad Total*. Papeles de Trabajo. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 20, Universidad de Málaga.

García, J. (2000): “Gestión de la calidad del servicio”. En *Manual Práctico de Management*. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.

Gómez, J.M^a. y Galiana, D. (1992a): “La calidad como variable estratégica actual: Una reflexión en las entidades financieras (y II)”. *Ahorro*, nº 262, pp. 10-12.

Gómez, J.M^a. y Galiana, D. (1992b): “La calidad de servicio en las instituciones financieras”. *Situación*, 111-121.

Gomis, J. y Valero, J.L. (1990): *La gestión de la calidad en las PYMES*. IMPI, Madrid.

Harrington, H. J. (1990): *El coste de la mala calidad*. Díaz de Santos, Madrid.

Jarillo, J. C. (1990): *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid.

Juran, J. M. (1990a): *Juran y el liderazgo para la calidad*. Díaz de Santos, Madrid.

Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1995): *Análisis y planeación de la calidad*. McGraw-Hill, Mexico.

Kay, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Ariel, Barcelona.

Labovitz, G.H. y Chang, Y.S. (1992): “Los costes de la calidad: El bueno, el malo y el feo”. *Ahorro*, nº 263, pp. 10-11.

Latzko, W. J. (1988): *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Díaz de Santos, Madrid.

Lele, M.M. y Sheth, J.N. (1989): *El cliente es la clave*. Díaz de Santos, Madrid.

- Lloréns, F.J. y Fuentes, M.M. (2001):** *Calidad total: fundamentos e implantación*. Pirámide, Madrid.
- Mintzberg, H. (1988):** *La estructura de las organizaciones*. Ariel, Madrid.
- Naz, R. (1990):** “AENOR y la calidad. Reflexiones en torno a la normalización y la certificación en España”. *Economía Industrial*, nº 274, pp. 89-99.
- Paza, M.A. (2002):** “Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria”. *Colección EOI Empresa*, Madrid.
- Pérez, J.A. (1994):** “Gestión de la calidad empresarial”. *ESIC Market*, nº 84, pp. 171-178.
- Pola, A (1988):** *Gestión de la calidad*. Marcombo, Barcelona.
- Porter, M. (1987):** *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental, México.
- Reichheld, F.F. y Sasser, W.E., Jr. (1990):** “Zero Defections: Quality Comes to Services”. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 301-307.
- Reichheld, F.F. y Sasser, W.E., Jr. (1991):** “Cómo gestionar los servicios como si fueran productos tangibles”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 46, pp. 89-97.
- Rodríguez, C. (1996):** “La creación del valor percibido en las organizaciones”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 70, pp. 78-87.
- Rodríguez, S. (1994):** *Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*. Club Gestión de Calidad, Madrid y tesis doctoral dirigida por Ponce Núñez, J. M., Universidad de Pamplona.
- Ruiz-Canela, J. (2004):** *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. Ra-Ma Editorial, Madrid.
- Sabaté, J. (1996):** “Universo ISO 9000: una odisea en el espacio”. *Suplemento Cinco Días*, 14 de noviembre, p. IV.
- Santesmases, M. (1994):** “El marketing financiero como factor de competitividad”. *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp. 224-236.
- Silva, A. (1996):** “Política Europea de Calidad”. 40 Congreso Anual de EOQ, celebrado en Berlín del 9 al 13 de septiembre de 1996, en la revista *Calidad*, nº 9, octubre, pp. 8-12.
- Udaondo, M. (1992):** *Gestión de calidad*. Díaz de Santos, Madrid.
- Westcorr, R.T. (2005):** *The Certified Manager of Quality/organizational Excellence*. ASQ, 3ª Ed.