

Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)

Índice

1	Conceptos de Calidad	3
1.1	Calidad como excelencia	3
1.2	Calidad como conformidad con las especificaciones	4
1.3	Calidad como uniformidad	5
1.4	Calidad como aptitud para el uso.....	6
1.5	Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.....	8
2	Concepto de Calidad Total.....	10
3	Gestión de la Calidad Total.....	12
3.1	Orientación al cliente	13
3.2	Participación de las personas.....	14
3.3	Liderazgo.....	14
3.4	Enfoque basado en procesos	14
3.5	Mejora continua.....	15
3.6	Tomar decisiones basadas en evidencias.....	16
3.7	Gestión de relaciones	16
3.8	Sistema integrado	17
3.9	Enfoque estratégico y sistemático	17
3.10	Comunicación y formación.....	17
4	Conclusiones.....	18
5	Referencias Bibliográficas	19

Objetivos

- Conocer las diferentes definiciones del concepto de Calidad en la medida que aún pueden encontrarse vigentes en algunas empresas.
- Comprender el concepto de Calidad Total.
- Saber qué comprende y supone la gestión conforme a la concepción de Calidad Total.

1 Conceptos de Calidad

A pesar de los avances en el estudio y gestión de la calidad, éstos no han contribuido a una definición clara y universal del concepto de calidad.

Las definiciones existentes varían según en qué aspectos de las posibles dimensiones de la calidad (productos, procesos, empresa, organización, valor, mercado) se focalicen y los métodos para evaluarla.

Las distintas definiciones existentes del concepto "calidad" han ido surgiendo como respuestas a cambios en los problemas empresariales, que han dado pie a nuevos modelos de gestión de la calidad. La producción artesanal dominante en la etapa preindustrial dio paso a la fabricación industrial masiva, y después, economías básicamente industriales, evolucionaron a economías de servicios. Paralelamente, el concepto preindustrial de calidad como excelencia, pasó al concepto de cumplimiento de las especificaciones del producto, prosiguió con la calidad como satisfacción del cliente, y acabó en el concepto de calidad total.

En la medida que las nuevas definiciones han ido completando y enriqueciendo las anteriores con más dimensiones de la calidad, lo lógico hubiera sido que las nuevas concepciones sustituyeran a las previas, pero la realidad es que conviven todas ellas, de manera que cada empresa escoge uno u otro concepto según responda mejor a sus objetivos en calidad.

Los distintos enfoques conceptuales de la calidad pueden agruparse en seis conceptos diferentes.

1.1 Calidad como excelencia

Se corresponde con el concepto preindustrial de la calidad, que incidía básicamente en la trascendencia de la calidad de diseño, que marcaba el grado

Hay diferentes concepciones de la Calidad según en qué aspectos se focalicen.

de excelencia de los productos, prescindiendo de otros aspectos. La expresión "producto de calidad" venía a equivaler a la de producto con la mejor calidad de diseño posible. La calidad como **"excelencia"** del producto tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón.

Hoy en día, esta concepción de la calidad se conserva en la creencia popular de que la calidad es "lo mejor", "lo que posee los estándares más altos", sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo común o masivo.

Bajo esta concepción, por ejemplo, un coche Roll Royce tiene más calidad que un Ford, un Peugeot o un Toyota.

El problema de este concepto de calidad es ser demasiado abstracto y confuso, dada la dificultad de precisar un estándar de excelencia, lo que no orienta a la organización hacia dónde debe llevar su gestión. Cabría que la empresa definiese un concepto de excelencia, pero que éste difiriese del de los clientes.

Esta concepción de la calidad requiere una estrategia competitiva de la empresa orientada a la diferenciación buscando la máxima calidad de diseño del producto. Algunas empresas han optado por esta estrategia, con resultado desigual, como por ejemplo Rolls Royce (quebró en 1973), Bang & Olufsen o Apple.

1.2 Calidad como conformidad con las especificaciones

Este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un estándar preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado que debe ser en unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción, desarrollado por Walter A. Shewhart.

Éste es un concepto de calidad basado en el producto, en el que es el propio fabricante quien establece los requisitos (características de calidad) del producto, con la idea de que satisfagan las necesidades de los clientes. El riesgo puede estar en la dificultad del conocimiento exacto de las necesidades y la satisfacción del cliente.

Este concepto de calidad puede ser admisible en aquellos contextos donde las especificaciones exigidas por el cliente son fácilmente identificables y suficientemente estables en el tiempo como para que la estandarización de productos y procesos sea factible. La conformidad con especificaciones sería la definición de calidad más práctica y fácil de medir cuando las necesidades de los consumidores son fácilmente traducibles a estándares específicos. Pudiera ser el

La Calidad como "Excelencia" del producto se corresponde con el concepto de calidad preindustrial.

caso de empresas que fabrican productos destinados a integrarse como parte de los productos de otras empresas industriales (por ejemplo, la fabricación de motores destinados a la fabricación de vehículos). Sin embargo, este concepto no es adecuado en la fabricación de bienes de consumo, donde hay una amplia variedad de potenciales clientes con necesidades, demandas y satisfacciones diferentes, que resultan difíciles de conocer por las dificultades del contacto y realimentación directos con el consumidor final.

Las principales ventajas de este concepto de la calidad son:

- La facilidad de medición. Los objetivos de calidad se fijan sencillamente en términos de conformidad o no con las especificaciones.
- Obliga a la dirección a desagregar todos los componentes del producto, para poder fijar estándares apropiados a cada característica que atienda necesidades del consumidor, reduciendo el riesgo de olvidar actividades que sean críticas.
- Facilita establecer las responsabilidades en cuanto a la calidad de los operarios y supervisores.
- Ayuda a mejorar de la eficiencia, reduciendo los costes de no calidad debidos a fallos en los productos.

1.3 Calidad como uniformidad

El control estadístico de procesos, en el que se apoya el anterior concepto de calidad, como conformidad con las especificaciones, admite como bueno cualquier producto cuyas características estén dentro de los límites de tolerancia superior e inferior de la especificación. Sin embargo, si bien el que un objeto esté dentro de tolerancias asegura su funcionalidad, no necesariamente asegura su calidad.

El problema se percibe muy bien al tener en cuenta la tolerancia acumulada cuando varias piezas se ensamblan para crear un producto más complejo (por ejemplo, un vehículo, un teléfono o un electrodoméstico). Si una de las piezas está en el límite superior de su especificación y otra en el límite inferior, es posible que su integración no ajuste y no sea correcta. Por tanto, para que un equipo complejo funcione, no es suficiente con que cada pieza esté dentro de sus límites de tolerancia, sino que además todos los componentes se mantengan dentro de los límites de tolerancia acumulada para que puedan ensamblarse correctamente.

La Calidad como conformidad con las especificaciones es una concepción basada en asegurar que los productos cumplan los requisitos establecidos previamente.

El concepto estadístico de calidad como uniformidad sigue centrado en los aspectos internos de la producción (productos libres de errores que cumplan sus especificaciones), pero ahora gira alrededor del diseño de los productos y de los procesos. La calidad consiste en optimizar los parámetros de los productos y en reducir la variabilidad en la realización de las tareas y actividades que constituyen los procesos para conseguir la uniformidad de las características de los productos (bienes, servicios o proyectos).

El concepto estadístico de calidad como uniformidad ha sido defendido, entre otros, por William E. Deming y Genichi Taguchi.

La idea de W. E. Deming sobre un esfuerzo continuo por mejorar el proceso reduciendo la variabilidad, concuerda con el concepto de función de pérdida de la calidad introducido por G. Taguchi.

La reducción de la variabilidad en los productos beneficia tanto al fabricante como al cliente.

Las ventajas para el fabricante son un aumento de la productividad, al reducirse los costes de inspección y de no calidad (desperdicios y reprocesos).

El cliente se beneficia de una mayor seguridad de que todos los productos **(bienes, servicios o proyectos)** tienen unas características de calidad similares.

La concepción estadística de la calidad como uniformidad es en la que se fundamenta la metodología **Seis Sigma**.

1.4 Calidad como aptitud para el uso

Los conceptos de la calidad basados en los productos resultan insuficientes para una adecuada gestión de la calidad en las empresas, en la medida que dejan al margen las necesidades y requisitos de los clientes. Es decir, las especificaciones de calidad deben establecerse a partir de las necesidades de los clientes y las funciones que desean les presten los productos.

Un enfoque de la calidad eminentemente interno, de cumplimiento de las especificaciones, facilita que se pierda de vista a los competidores y a los consumidores. Un ejemplo de esto se encuentra en el mercado del automóvil de Estados Unidos en los años 20 y 30 del siglo pasado. Ford era líder en calidad de conformidad, en eficiencia y en precio, pero el mercado demandaba un producto con nuevos requisitos, estando dispuesto a pagar un sobreprecio por opciones como el color o la elección de diseño que General Motors sí ofrecía.

En la Calidad como uniformidad no es suficiente con que los productos cumplan sus especificaciones. También es necesaria una uniformidad en este cumplimiento.

Por otro lado, la calidad concebida como conformidad con las especificaciones responde a un concepto estático, cuando en realidad debe ser dinámico, en continuo cambio, por depender de múltiples factores en permanente evolución, como las ofertas al mercado de la competencia o los gustos y motivaciones de los clientes y consumidores.

El concepto de calidad orientada hacia el cliente está presente en casi todos los enfoques modernos de Gestión de Calidad, desde que Joseph M. Juran acuñara la idea que "el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro". Sobre esta idea, J.

M. Juran construye el concepto de calidad como "aptitud o adecuación para el uso del producto".

La calidad no se limita a no tener deficiencias. Además, implica "un producto con un conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto".

Al concebir la calidad como aptitud para el uso, ya no es el fabricante el que establece los estándares de calidad, de acuerdo a las características de los productos, sino los clientes, conforme a las funciones que desean les presten los productos.

Los consumidores no compran el producto en sí, sino los servicios que puede alcanzar con su utilización. En consecuencia, al especificar las características y calidad de los productos hay que considerar la calidad de los servicios que prestan al usuario.

El concepto de calidad como conformidad para el uso tampoco encaja bien con el concepto de calidad como excelencia. Un producto de calidad no es aquel con la mejor calidad en todas sus características, sino aquel que satisfaga realmente los requisitos del cliente en prestaciones, precio o uso previsto. Así por ejemplo, si un coche Mercedes es conforme a todas las especificaciones deseadas por el segmento de mercado de compradores de coches de gama alta, entonces es un coche de calidad. Pero si un utilitario es conforme a todas las especificaciones del segmento de mercado de compradores que sólo necesitan su calidad de diseño, entonces también es un coche de calidad.

Dado que el mercado es muy grande, con amplia variedad de necesidades, el concepto de calidad como aptitud para el uso resulta un concepto subjetivo, en la medida que los consumidores tienen requisitos distintos que pueden conducir a priorizar diferentes características de calidad o a establecer distintas exigencias

La Calidad no es un concepto estático sino dinámico, al depender de factores en continua evolución.

para una misma característica. Ésta es una consideración importante para las empresas a la hora de escoger el posicionamiento competitivo en el mercado, plantear sus estrategias y diseñar sus productos, de acuerdo a las necesidades y expectativas del segmento de mercado al que se quieran dirigir.

En la actualidad, el concepto de calidad como conformidad con la aptitud para el uso es claramente predominante, habiéndose basado en él las definiciones de calidad adoptadas por las organizaciones más prestigiosas en la materia.

Así por ejemplo, la International Organization for Standardization (ISO) define la calidad (norma ISO 9000), como **"la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes."**

Esta concepción es la que sigue el grupo de normas ISO 9000 sobre la Gestión de la Calidad.

La American Society for Quality Control (ASQC) (1974) define la calidad como "el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario".

1.5 Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

La idea de que las especificaciones deben ser establecidas en función de los requerimientos del cliente, en la que se basa el concepto de calidad como aptitud para el uso, encierra también problemas:

- Obvia el hecho de que generalmente los clientes no conocen las especificaciones de calidad del producto. Los clientes no siempre evalúan el desempeño de un producto en términos de su conformidad con las especificaciones preestablecidas, bien porque no se preocupan de dichos aspectos técnicos (como es frecuente en el caso de los bienes de consumo), bien por las dificultades para tener información completa sobre las características objetivas de un producto (como es el caso de los servicios, por su naturaleza intangible). Sin embargo, aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas.
- Las especificaciones pueden fijarse en cualquier proceso de la cadena de valor, pero la percepción por el cliente de la calidad del producto sólo se forma al final del proceso de compra. Resulta entonces muy difícil deslindar

ISO 9000: La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

dónde se sitúan los problemas de calidad: la evaluación de la calidad por el comprador puede estar sesgada por su insatisfacción con alguna característica o suceso, aunque el vendedor haya cumplido todas las especificaciones que le corresponden en la transacción y el producto sea plenamente adecuado para el servicio necesario del comprador (cliente).

El concepto de **calidad como satisfacción de las expectativas del cliente** se desarrolla precisamente ante la conciencia de estos problemas y con el ánimo de superarlos.

Las primeras concepciones de la calidad, identificadas con los productos, eran "objetivas", al estar en consonancia con el cumplimiento de los productos de sus especificaciones. La concepción de la calidad como adaptación al uso encierra ya cierta "subjetividad" en la medida que las funciones demandadas por cada cliente pueden ser diferentes, pero analizado cliente a cliente, resulta fácil verificar la calidad de los productos, conforme cumplan o no las funciones demandadas por cada uno. Sin embargo esta nueva concepción de la calidad resulta más "subjetiva" al basarse en la percepción del cliente.

La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

- Se considera que los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas. La calidad de un producto estaría entonces relacionada con el grado de aproximación a las preferencias ideales de atributos del cliente, y vendría entonces determinada por la diferencia que existe entre las necesidades y las expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada). En palabras de V. A. Zeithaml, A. Parasuraman y L. L. Berry, "sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevantes".
- La percepción de calidad en la mente del cliente se forja a partir de impresiones recibidas que pueden reflejarla (imágenes asociadas a la publicidad, el poder de la marca, las recomendaciones de otras personas o experiencias anteriores del propio comprador). La diversidad de fuentes a través de las cuales fluye al consumidor información sobre la calidad de un producto, unida a los juicios de valor intrínsecos a cada persona, explican la variabilidad de

La concepción de la Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente es subjetiva al basarse en la percepción del cliente.

percepciones de calidad del mismo producto entre sus compradores.

El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente ha sido ampliamente utilizado para hacer referencia a la **calidad de servicios** (productos mayormente intangibles).

Entre los expertos en calidad de servicios están V. A. Zeithaml, A. Parasuraman y L. L. Berry, quienes a partir de sus estudios distinguieron 5 dimensiones que representarían los criterios de evaluación utilizados por los clientes al valorar los servicios:

1. Elementos tangibles (la apariencia de las instalaciones físicas, la modernidad de los equipos, o la apariencia física de las personas).
2. Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
3. Capacidad de respuesta, en el sentido de ofrecer con rapidez el servicio al cliente.
4. Seguridad, criterio que engloba la profesionalidad, la credibilidad, la cortesía y la seguridad (en el sentido de eliminar peligros, riesgos o dudas).
5. Empatía con el comprador o usuario.

2 Concepto de Calidad Total

Las anteriores definiciones de la Calidad se limitaban a alguno de aspectos de la calidad. Las más antiguas, focalizaban la calidad en los productos, bien en la excelencia de su diseño, bien en el cumplimiento de sus especificaciones. Las más modernas, se focalizan en el cliente, bien en el sentido de que los productos sean adecuados al uso al que están destinados, bien en el sentido de que cumplan las expectativas de los clientes.

El concepto actual de Calidad Total aglutina todas las concepciones anteriores, dado que no son excluyentes sino complementarias, resultando una concepción **global** de la calidad.

Esta concepción expresada como aglutinante de concepciones anteriores requiere algunas explicaciones:

1. El concepto de Calidad Total tiene su plasmación en el concepto de **calidad como valor**. En el mercado actual hay tres variables que frecuentemente condicionan la elección del cliente: el precio, la calidad y el plazo de entrega. Las diferencias de la calidad pueden suponer la inclusión de características en los productos o en los procesos que acaben afectando al precio, de ahí que lleguen a fundirse los valores precio y calidad en uno sólo que correspondería a la **relación calidad/precio**.

La decisión de compra del consumidor se condiciona entonces a la relación calidad/precio entre los productos ofertados en el mercado.

Este concepto de calidad como valor supone:

- Para optimizar la relación calidad/precio es necesario determinar y eliminar todo aquello por lo que el cliente no esté dispuesto a pagar. Las prestaciones de los productos y los procesos y actividades necesarios para su creación, comercialización y prestación deben ceñirse a aquello que aporta valor al cliente.
 - La existencia en el mercado de consumidores con exigencias de productos con diferentes tipos de prestaciones, y con distintas capacidades económicas, permite concebir y enfocar el negocio al nicho de mercado que se elija (gama alta - consumidores con alto poder adquisitivo; gama baja - consumidores no dispuestos a pagar precios altos; etc.).
2. La Calidad Total tiene tanto una dimensión interna como una dimensión externa. La **dimensión interna** debe contemplar:
 - Una concepción y diseño del producto acorde con las necesidades y expectativas de los clientes a los que se dirige la empresa (el determinar lo que el cliente necesita y espera es algo que resulta complicado).
 - Asegurar el cumplimiento de las especificaciones así como la uniformidad.
 - Mejorar la eficacia y la eficiencia (productividad), prescindiendo de todo lo que sea superfluo (no es necesario para aportar al cliente el valor que demanda), y optimizando aquello que es necesario pero que se puede hacer a menor coste o más eficientemente sin condicionar la calidad (en esta parte, la mejora continua desempeña una función primordial).

El concepto de Calidad Total aglutina las concepciones anteriores en la medida que son complementarias.

► Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)

- Definir una visión, misión y estrategia de la empresa que asuman el concepto global de la calidad y su importancia para asegurar el éxito del negocio.
- Establecer una organización y cultura de acuerdo a los principios orientados a la calidad total que debe impregnar a todas las personas.

A su vez, la **dimensión externa** debe incidir en:

- Acentuar en la calidad de producto, servicio o proyecto para colmar los requerimientos y expectativas de los clientes.

3. La calidad pasa a ser un **objetivo de toda la organización**, para cuyo logro es precisa la participación de todos sus miembros: propietarios, directivos, mandos y resto de empleados, e incluso de agentes externos como los proveedores.
4. Aunque aparentemente, al menos hasta la calidad total, las concepciones de la calidad o se centraba en el producto, o en el cliente, una concepción global de la calidad debe alcanzar también al resto de agentes. **La Calidad Total supone la creación global de valor en todos los grupos de interés claves en las organizaciones:** clientes, propietarios o accionistas, empleados, proveedores e incluso en la propia sociedad. En la medida que la calidad total es función de todos, el compromiso y la aportación de cada uno acaban estando condicionados al valor que reciban y a la satisfacción que les produzca.
5. La Calidad Total retoma el concepto "excelencia", pero no en el sentido del diseño del producto, sino en el sentido de la gestión de la Calidad Total. La "excelencia" propiamente es una quimera, pero resulta de gran utilidad como referente a alcanzar mejorando continuamente, lo que a su vez contribuye a tratar de ser mejor que la competencia.

3 Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management, TQM*) supone gestionar teniendo en cuenta la gestión de todos los aspectos o facetas que comprende el concepto de Calidad Total.

La Calidad Total se centra tanto en el producto y en el cliente, como en los grupos de interés de la organización.

Una definición básica de la Gestión de la Calidad Total (TQM) es la de una gestión para el éxito a largo plazo a través de la satisfacción de los clientes, y en la cual participan todos los miembros de una organización mediante la mejora de procesos, productos, servicios y la cultura en la que trabajan.

Una definición tan somera difícilmente llega a contemplar todo lo que la TQM supone. Por ello resulta más clara la comprensión de la Gestión de la Calidad Total a partir de diez principios en los que debe basarse.

Estos principios no tienen un orden de prioridad. La importancia relativa de cada principio varía de una organización a otra y pueden cambiar con el tiempo.

La International Organization for Standardization (ISO) se limita a siete "Principios de Gestión de la Calidad", desarrollados y actualizados por expertos internacionales responsables de desarrollar y mantener los estándares de gestión de calidad de ISO, como las normas de la familia ISO 9000.

Dada que las normas ISO 9000 son utilizadas de manera amplia en todo el mundo como referente para establecer sistemas de gestión de calidad en las empresas, vamos a comenzar por los siete principios de gestión de la calidad de esta organización, y terminar con los tres restantes.

3.1 Orientación al cliente

El enfoque principal de la gestión de la calidad total es satisfacer las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas. Por tanto, es el cliente quien en última instancia determina el nivel de calidad. Independientemente de lo que haga la propia organización para mejorar la calidad: mejorar los diseños de los productos, optimizar los procesos, capacitar a los empleados, etc., el cliente determina si los esfuerzos han valido la pena.

Esta orientación de la gestión de la calidad requiere comprender las necesidades actuales y futuras de clientes, vincular los objetivos de la organización con los clientes (necesidades y expectativas), Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y productos y servicios para satisfacer necesidades y expectativas, gestionar activamente las relaciones con los clientes para lograr un éxito sostenido, y evaluar de forma continua su grado de satisfacción.

Los beneficios de la orientación al cliente es la fidelización, que permitirá repetir negocios, la mejora de la reputación de la organización en el mercado, que facilitará ampliar la cartera de clientes, contribuyendo todo ello al aumento de ingresos y el aseguramiento de su rentabilidad.

3.2 Participación de las personas

Personas competentes, empoderadas y comprometidas en todos los niveles de la organización son esenciales para mejorar su capacidad para crear y entregar valor. Para conseguir el compromiso total de los empleados es necesario que la dirección proporcione el ambiente adecuado, elimine cualquier temor que pueda existir, y el empoderamiento de todo el personal.

Ello supone promover la colaboración en la organización, comunicarse con la gente para promover comprensión de la importancia de su contribución individual y motivarla, capacitar a la gente para eliminar restricciones al desempeño y a tomar iniciativas sin miedo, reconocer las contribuciones, aprendizaje y mejora, y evaluar las satisfacciones y tomar las medidas apropiadas.

Los beneficios resultantes serán la mejor comprensión e implicación de todas las personas en los objetivos de calidad de la organización, mayor participación de las personas en actividades de mejora, mayor confianza y colaboración en toda la organización, mejor desarrollo personal, iniciativas y creatividad, y mayor satisfacción de la gente.

3.3 Liderazgo

La movilización y compromiso de todas las personas de la organización requiere de líderes que "guíen" a toda la organización conforme a la política y estrategia de calidad de la empresa, y consigan la unidad de propósito, el compromiso y la involucración de todas las personas con la calidad de la organización.

Para ello deberán comunicar la misión, visión, estrategias, políticas y procesos a la organización, crear y mantener valores y modelos éticos compartidos, promover el compromiso de toda la organización con la calidad, ser un ejemplo para todos los empleados, alentar y reconocer las contribuciones, y dotar a las personas de los recursos necesarios, capacitación y autoridad para actuar con responsabilidad.

Esto, a su vez, debe traducirse en mejor coordinación de los procesos, mayor preparación de las personas para cumplir los objetivos, y una mayor eficacia y eficiencia en la calidad de la organización.

3.4 Enfoque basado en procesos

Un proceso es una serie de pasos o actividades que toman las entradas de los proveedores (internos o externos) y las transforman en productos que se entregan a los clientes (de nuevo, ya sea interno o externo). El sistema de gestión de la

La orientación de la gestión de la calidad al cliente requiere comprender sus necesidades actuales y futuras.

Los procesos de las empresas deben estar integrados y orientados a sus objetivos y estrategias.

calidad total contempla la optimización de la eficacia y eficiencia de todos los procesos de la empresa. Ello requiere monitorear continuamente sus rendimientos para detectar deficiencias y puntos de mejora.

Los procesos de las empresas deben estar integrados y orientados a sus objetivos y estrategias.

Las acciones que se deben tomar en cuanto a los procesos es revisar y optimizar los mismos (reingeniería de procesos), dotarles de autoridad y responsabilidad en su gestión, asegurar la disponibilidad de la información necesaria para la operativa y mejora de los procesos y para supervisar, analizar y evaluar su rendimiento, gestionar sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de calidad de la organización, gestionar los riesgos que pueden afectar los resultados de los procesos y los resultados del sistema de gestión de la calidad.

Los beneficios claves del enfoque en los procesos es identificar y eliminar tareas que no aporten valor, aumentar la eficacia y eficiencia a través de gestión de procesos, uso eficiente de recursos, y eliminación de barreras entre procesos, y obtener resultados predecibles.

3.5 Mejora continua

La calidad total requiere un enfoque continuo en la mejora de los productos y de los procesos. La mejora es esencial en la organización para mejorar su rendimiento, reaccionar ante los cambios y crear nuevas oportunidades.

La mejora continua impulsa a una organización a ser a la vez analítica y creativa en la búsqueda de formas de ser más competitivas y más eficaces para satisfacer las expectativas de los clientes.

Entre las acciones a tomar en las empresas en relación con la mejora continua están establecer objetivos de mejora en todos los niveles de la organización, desarrollar procesos para implementar proyectos de mejora, capacitar a la gente en el uso de herramientas y metodologías básicas para trabajar la mejora, y reconocer la mejora.

Entre los beneficios que deben conseguirse están la mejora del rendimiento de los procesos, capacidades y satisfacción del cliente, mayor enfoque en la investigación de la causa raíz, seguido por la prevención y acciones correctivas, mayor anticipación y reacción ante nuevas amenazas u oportunidades.

El análisis de los problemas a partir de datos es más objetivo, y las decisiones tienen más probabilidades de éxito.

3.6 Tomar decisiones basadas en evidencias

Para saber el nivel de calidad que está alcanzando una organización son necesarios datos sobre las medidas de cumplimiento y rendimiento. El análisis de los problemas a partir de datos e información resulta más objetivo, y las decisiones que se adopten tienen más probabilidades de conseguir resultados deseados.

Las acciones que se requieren comprenden establecer, medir y monitorear indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización, asegurar que los datos y la información son precisos y fiables, analizar y evaluar los datos e información registrados por personas competentes para ello, y tomar decisiones, estableciendo acciones basadas en el análisis e interpretación objetiva de los datos e información recogidos.

La toma de decisiones basada en evidencias permite mejorar los procesos y los resultados del sistema de calidad, mejorar la eficacia operativa y eficiencia, aumentar la capacidad para revisar, y cambiar opiniones y decisiones.

3.7 Gestión de relaciones

Existen agentes que siendo externos a la empresa, inciden en su desempeño y resultados. Un ejemplo de estos agentes son los proveedores. El éxito sostenido es más probable que se consiga si la organización gestiona las relaciones con todas las partes interesadas para optimizar su impacto. La gestión de relaciones con los proveedores y las redes de socios es de particular importancia.

En este sentido las acciones a tomar comprenden determinar las partes interesadas pertinentes y su relación con la organización, establecer relaciones que aporten beneficios a ambas partes, ayudar a las otras partes a conseguir sus objetivos en la medida que sean necesarios para conseguir los propios, compartir información, experiencia y recursos con las partes interesadas pertinentes, así como datos que permitan a las otras partes abordar sus mejoras, establecer desarrollos y mejoras en colaboración con los proveedores, socios y otros agentes, y alentar y reconocer sus mejoras y logros.

Como resultado se conseguirá una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un adecuado flujo de bienes y servicios.

Los beneficios de un sistema integrado es que todos los procesos están alineados y orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

3.8 Sistema integrado

Aunque una organización puede consistir en muchas especialidades funcionales diferentes, a menudo organizadas en departamentos verticalmente estructurados, la gestión de la calidad total está enfocada a los procesos horizontales que interconectan estas funciones.

Los subprocesos se suman a procesos más grandes y todos los procesos se agregan a los procesos de negocio necesarios para definir e implementar la estrategia. Todos deben entender la visión, la misión y los principios rectores, así como las políticas de calidad, los objetivos y los procesos críticos de la organización. Por lo tanto, un sistema integrado conecta elementos de mejora del negocio en un intento de mejorar y superar continuamente las expectativas de los clientes, empleados y otras partes interesadas.

Los beneficios de un sistema integrado es que todos los procesos están alineados y orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Además, la integración entre los procesos es más eficaz, eliminando barreras de intereses particulares.

3.9 Enfoque estratégico y sistemático

Una parte crítica de la gestión de la calidad es el enfoque estratégico y sistemático para lograr la visión, la misión y las metas de una organización. Este proceso, llamado planificación estratégica o gestión estratégica, incluye la formulación de un plan estratégico que integra la calidad como un componente central.

La gestión de la calidad no puede ser una gestión al margen de la gestión del negocio, sino que debe estar integrada e impregnar la política y estrategia de la empresa y sus negocios.

3.10 Comunicación y formación

Comunicación y formación son importantes en un sistema de gestión de la calidad que requiere de la participación de todas las personas de la organización.

Por un lado, los empleados han de estar suficientemente capacitados e informados para un desempeño eficaz, eficiente y responsable de sus tareas, así como para su contribución a la mejora continua.

Por otro lado, la comunicación de la dirección y demás líderes es esencial en el

Comunicación y formación son importantes en un sistema de gestión de la calidad que requiere de la participación de todas las personas.

mantenimiento de la moral y en la motivación de los empleados en todos los niveles.

Los beneficios serán personas más preparadas para conseguir procesos más eficaces y eficientes, mejores resultados y mayor satisfacción de los clientes.

4 Conclusiones

A lo largo de la historia ha habido diferentes concepciones de la Calidad según en qué aspecto de la misma se focalizasen. Las primeras eran más “internas” y estáticas dado que se centraban en que los productos cumplieren sus especificaciones.

Progresivamente aparecieron concepciones más “externas” y dinámicas, al dar un papel relevante a la atención de las necesidades y expectativas de los clientes.

La Calidad Total aglutina todas las definiciones anteriores, en la medida que son complementarias y no excluyentes, y añade además la atención a las necesidades y expectativas de los grupos de valor existentes en las propias organizaciones: propietarios o accionistas, trabajadores, etc., e incluso externos, como los proveedores, pues también depende de éstos la cadena de valor propia.

La Gestión de la Calidad Total supone, obviamente, gestionar teniendo en cuenta la gestión de todos los aspectos o facetas que comprende el concepto de Calidad Total.

La Gestión de la Calidad Total debe basarse en los siguientes 10 principios:

- Orientación al cliente
- Participación de las personas
- Liderazgo
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Tomar decisiones basadas en evidencias
- Gestión de relaciones
- Sistema integrado
- Enfoque estratégico y sistemático

- Comunicación y formación

5 Referencias Bibliográficas

- Camisón, César; Cruz, Sonia; González, Tomás (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, Ed. Pearson Educación.
- Drummond, Helga (2000). La calidad total. El movimiento de la calidad. Ed. Deusto.
- Galgano, Alberto (1993). Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- Galgano, Alberto (1995). Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- International Organization for Standardization (2015). Quality management principles. Ginebra, International Organization for Standardization (ISO).
- James, Paul T. (1997). Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Madrid, Ed. Prentice Hall.
- Lloréns, Fco. Javier; Fuentes, M^a del Mar (2001). Calidad total. Fundamentos e implantación. Madrid, Ed. Pirámide.
- Mansir, Brian E.; Schacht, Nicholas R. (1989). Total Quality Management. A guide to implementation. Logistics Management Institute.
- Omachonu, Vincent K.; Ross, Joel E. (2004). Principles of Total Quality. CRC Press.
- Pekar, Jack P. (1995). Total Quality Management: Guiding principles for application. Filadelfia, American Society for Testing and Materials.
- Reeves, Carol A.; Bednar, David A. (1994). Defining Quality: alternatives and implications. The Academy of Management Review.
- Ruiz-Canela López, José (2004), La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. Madrid, RA-MA Editorial.
- Tarí Guilló, Juan José (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Alicante, Publicaciones Universidad de Alicante.