

**MARIANO UBÉ SANJUÁN**

*Ingeniero Superior Industrial, especialidad Organización Industrial. Universidad Politécnica de Valencia*

**Extracto:**

**EL** presente documento pretende realizar una aproximación a un tema tan actual como es el de Calidad empresarial. Por ello, tras introducir el concepto inicial en el primer apartado, se expone un recorrido histórico por las diversas acepciones de Calidad dentro de las organizaciones en un segundo epígrafe. Posteriormente, se presenta el concepto de Gestión de Calidad Total en un tercer apartado, de forma básica, con la finalidad de introducirnos en esta filosofía empresarial.

A modo de conclusión, se expone la urgente necesidad de adaptación de las empresas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, que será quien origine los beneficios empresariales.

---

## Sumario:

---

- I. Introducción.
  - 1. Calidad.
  - 2. Dimensiones de la Calidad.
- II. Evolución del concepto de Calidad.
- III. Gestión de Calidad Total: concepto y factores.
  - 1. Concepto.
    - 1.1. Obsesión por el cliente externo.
    - 1.2. Atención hacia el cliente interno.
    - 1.3. Decisiones fundamentadas.
    - 1.4. Eficiencia en los procesos.
  - 2. Factores.
    - 2.1. Liderazgo de Dirección.
    - 2.2. Acción de márketing.
    - 2.3. Mentalidad de la organización.
    - 2.4. Mejora de procesos.
    - 2.5. Proceso de control.
- IV. Conclusiones.

### Bibliografía

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Calidad.

En nuestros días, en el ámbito de la empresa resulta innegable la actualidad del aspecto que nos ocupa. Existe gran interés por las cuestiones relacionadas con el tema de Calidad: multitud de cursos, seminarios, conferencias... Académicamente, incluso cobra no sólo presencia, sino lugar como disciplina completa, en no pocas titulaciones universitarias. Todo ello es el reflejo en la sociedad del protagonismo cobrado por el tema en cuestión, constituyendo un factor fundamental en la competitividad empresarial. La justificación la aportará la fuerza de la demanda: los niveles de exigencia de los consumidores se han multiplicado, habiéndose asistido a un cambio importante desde la situación de elección de los clientes por parte de la empresa hacia la situación opuesta: sólo aquel empresario que ofrezca un producto que se adapte a las exigencias de los clientes sobrevivirá en el mercado, sin ser expulsado del mismo.

Recuerdo que en un seminario sobre el tema al que asistí, la jornada comenzó solicitando a los asistentes una definición conceptual sobre Calidad, es decir, qué entendía cada uno de los allí presentes cuando el término Calidad era expuesto. Surgieron variopintas respuestas: «cosas bien hechas», «máxima relación resultado/esfuerzo», «cumplimiento de lo especificado», «cosas bien hechas y a la primera»... Otras acepciones posibles: «conjunto de actividades encaminadas a descubrir y satisfacer las necesidades de un colectivo», «satisfacción del cliente y conformidad con sus requisitos y necesidades»... Salvo escasas interpretaciones, las distintas sugerencias fueron encajando como un puzzle y complementando, cuando no afinando y ampliando, el concepto de Calidad. De entre todas ellas, subjetivamente cabría subrayar el carácter de intentar satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, concepto enormemente dinámico, acerca de la adaptación a las exigencias cambiantes del mercado. La búsqueda de la Calidad se deberá ocupar de estudiar ese proceso cambiante de gustos y necesidades de los posibles clientes y adaptar los productos a esas demandas de la sociedad. De hecho, la normativa española UNE 66001 la define como el «conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas». Indudable la existencia del concepto de satisfacción de necesidad del cliente.

## 2. Dimensiones de la Calidad.

Suele entenderse como Dimensiones de la Calidad los aspectos a observar en un producto a efectos de apreciar en él su Calidad. Cuando en el apartado anterior nos referíamos a la necesidad del cliente que debe satisfacer un producto, tal necesidad deberá estar fundamentada sobre un o unos aspectos concretos. Se deberá cuantificar tal apetencia, descendiendo a niveles más tangibles. Aquí es donde cobran sentido las mencionadas dimensiones.

Cada dimensión no tiene por qué estar relacionada con las demás. Con esto se está exponiendo que un producto podrá ser, en términos coloquiales, «muy bueno» en una dimensión y «muy malo» en otra. Ahora bien, resulta lógico el asegurar que un producto con un alto grado de Calidad no debería descuidar ninguna dimensión.

Sin que en ningún momento se pretenda elaborar una lista exhaustiva de aspectos principales entre aquellos relacionados con un producto, de entre todos los posibles, cabría destacar algunos de ellos.

**Prestaciones.** Concepto referido a las características operativas principales de un producto, aquellos atributos del mismo que antes nos vienen a la mente. Ejemplo: en un aparato de televisión, valoramos rápidamente la claridad de sonido e imagen, color, potencia de captación de emisiones...

Si bien resulta indudable la relación inmediata que se establece en el consumidor entre calidad y prestaciones, la conexión entre ambos términos no está claramente definida. Las preferencias individuales dirán si las diferencias en prestaciones se perciben como diferencias de calidad, en tanto esas diferencias de prestaciones pueden desembocar en productos dirigidos a segmentos de clientes distintos, por lo que podríamos estar refiriéndonos en cierto modo a configuraciones diferentes, es decir, productos distintos. Resulta clásico el ejemplo de las prestaciones velocidad y equipamiento en un vehículo. Las diferencias entre una velocidad y un equipamiento altos en un vehículo y una velocidad y un equipamiento bajos en otro nos estarían definiendo dos tipos de vehículos dirigidos a dos segmentos diferenciados de clientes, que optarían a productos distintos.

**Características diferenciadas.** Se reseñan aquí una especie de propiedades de segundo orden, características secundarias, cuya misión fundamental radica en complementar al producto. A modo de ejemplo: bebidas gratuitas en un vuelo aéreo o un programa de lavado a media carga en un lavavajillas, aspectos que, sin ellos, el producto continuaría funcionando para la finalidad que originó su diseño. Hay que hacer notar que no siempre el límite de separación entre prestaciones y características diferenciadas es de fácil definición.

**Fiabilidad.** Concepto que alude a la probabilidad de que un producto permanezca funcionando sin fallos en aquello para lo que fue diseñado, a lo largo de un período de tiempo especificado. Los métodos de medición son variados, entre los que cabe destacar el tiem-

po medio que transcurre hasta el primer fallo, la tasa o número de fallos ocurridos por unidad de tiempo... Es un aspecto al que los fabricantes japoneses le han prestado gran atención tradicionalmente.

**Conformidad.** Concepto referido al grado de homologación del producto en cuestión, homologación referida al nivel estándar de fabricación o funcionamiento que se habrá propuesto. Es decir, nivel en el que el diseño del producto y sus características operativas cumplen los estándares establecidos de antemano. Éste es un concepto muy relacionado con el mecanismo de control dentro de la empresa: establecimiento de estándares o metas a cumplir -antes de confeccionar un producto- y comprobación si realmente ese producto ya elaborado cumple esos estándares propuestos, se ajusta a las cualidades definidas de antemano. Se mide en fabricación mediante la tasa de defectos, es decir, proporción de unidades obtenidas que no cumplen con las especificaciones y deben ser tratadas. Por supuesto, resultan de gran utilidad los mecanismos de control de calidad industrial.

**Duración.** Dimensión que atañe al uso que se obtiene de un producto antes de que se deteriore físicamente, uso medido en cantidad y no en calidad. Resulta típico el ejemplo de la bombilla que dispone de un determinado número de horas de funcionamiento antes de su inutilización. El problema que surge a la hora de cuantificar la mencionada duración aparece cuando es posible reparar el aparato en ciernes, es decir, se puede alargar la vida útil del producto mediante la reparación. Ocurrirá que la vida del producto variará con las cambiantes condiciones económicas: mientras sea preferible reparar el producto frente a reponerlo, el producto incrementará su duración; en caso contrario, su vida útil habrá terminado.

**Estética.** Factor muy subjetivo y tremendamente sujeto a modas y variaciones en el tiempo en gustos, preferencias,... incluso ideologías. Se engloban aquí cualidades del producto tales como su forma, color, sonido, tacto...

**Calidad percibida.** Se trata de otro factor con alto grado de subjetividad. Será el nivel con que los consumidores perciben, toman conciencia, de la calidad del producto. Resulta archiconocida la campaña publicitaria de ciertos productos, exponiendo como principal arma comparativa la «calidad» con que el artículo está fabricado, frente a precios «más baratos» de la competencia. El inconveniente con que tropieza el consumidor en la mayoría de los casos es la ausencia de información completa y decisiva sobre los distintos atributos del producto. Tomando por ejemplo el caso de la leche homogeneizada, el consumidor medio no dispone de un laboratorio de análisis de las cualidades fisicoquímicas del producto en cuestión, por lo que no le queda otro remedio que basarse en otros factores, tales como publicidad, precio, procedencia...

**Asistencia técnica.** Es éste un factor que cada día cobra mayor importancia, conocido también como el servicio posventa. El cliente ya no sólo valora la posibilidad de adquirir un producto en determinadas condiciones en el día de hoy, sino también cuáles van a ser esas condiciones para el día de mañana: qué va a ocurrir si se presenta un problema con la nueva adquisición, qué va a pasar cuando sea necesaria su reparación o modificación, será rápida la atención cuando su garantía haya concluido... aspectos que cada día preocupan más al consumidor.

Si realizamos un *mix* de todas estas características presentes, ya sea de modo tangible o intangible, en el producto en cuestión, es fácil que obtengamos una imagen de la calidad que tal producto supone para nosotros como cliente. Pero no siempre fue así, según pasamos a reseñar en el apartado siguiente.

## II. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

En este apartado expondremos una visión histórica del concepto de Calidad dentro de la empresa, yendo desde una primera etapa de Inspección hasta una etapa última de Gestión de Calidad Total, pues se trata de una temática que, en el ámbito empresarial, ha ido evolucionando en los últimos años.

Realizando un esbozo que nos resulte de utilidad para situarnos en el punto actual, pueden distinguirse una serie de etapas, desde una mayor lejanía en el tiempo hacia una mayor proximidad, caracterizadas por unos aspectos principales en cada una, si bien todo ello de una manera muy breve a efectos de situación en el horizonte temporal.

### *1.ª Etapa de Inspección.*

Se realiza una inspección directa sobre todos los productos acabados, subrayando la idea de que tal proceso se ejecuta sobre todos los productos. Es el ensayo clásico del «pasa-no pasa», en lo que a tornillería o pernos de anclaje se refiere. Aquellos artículos sin defectos se destinan directamente a la venta; el resto se rechaza y pasan a ser reelaborados o desechados. Por supuesto, el porcentaje de artículos rechazados estará directamente relacionado con el nivel de tolerancia de defectos o cualidades que hayamos marcado a la hora de fijar los estándares a cumplir: si se marcan estándares u objetivos muy vagos o sencillos, es fácil que obtengamos una inmensa proporción de productos válidos. Por contra, con estándares más rigurosos, resultará más lógica la aparición de mayor cantidad de productos defectuosos. Imaginemos un taller de confección textil: si prestamos especial interés al nivel de acabado de las costuras en camisas, consistente en grado de cosido de las mismas y simetría existente, someteremos a un proceso de inspección más estricto que si solamente se presta atención al número de botones y ojales realizados y tallaje, pongamos por caso.

En este tipo de inspección se perseguirá fundamentalmente la detección de defectos y su objetivo principal será el conseguir el mayor grado de uniformidad posible en la producción, para que los productos sean lo más similar entre ellos. Buscará evitar disparidades de productos en su mayoría y responsabiliza de su cometido al departamento de Inspección.

### *2.ª Etapa de Control de Calidad.*

Se realiza un proceso inspector análogo, pero con una importante diferencia: no se ejerce sobre cada uno de los productos, sino exclusivamente sobre muestras representativas de éstos.

Resulta evidente el ahorro logrado en diversos factores si se realiza una inspección sólo sobre el 10 por 100 del número final de unidades de producto resultantes -por ejemplo- frente al 100 por 100 de la etapa anterior. Desde luego, deberá planificarse con máximo cuidado tal proceso de control de calidad, en lo que atañe a sus diversos parámetros, tales como tamaño de la muestra a inspeccionar, tipo de inspección... para evitar obtener resultados perniciosos.

Su finalidad será el alcanzar el control de los defectos acontecidos en esos productos finales, conociendo de esta forma si su número y su tipo de defecto se ajustan a unas determinadas previsiones. Es lógico que utilice, por lo ya comentado, en su realización herramientas estadísticas, además de métodos de medición y fijación de estándares. Se le sigue prestando una atención significativa a la uniformidad en producción, pero ahora intentando reducir los niveles totales del 100 por 100 de artículos que se alcanzaban en la fase anterior. Y aquí sí que adquieren una responsabilidad manifiesta los departamentos de Producción e Ingeniería, fundamentalmente en el caso de grandes empresas.

### *3.ª Etapa de Aseguramiento de Calidad.*

En este tercer paso tiene lugar el mayor salto cualitativo, el espíritu diferenciador respecto al concepto de Calidad. No se trata de algo que solamente afecte al equipo de inspectores o al departamento de Producción de la empresa. Desde luego, está directamente relacionado con tales, pero cobra una mayor fuerza en cuanto que es una cuestión de la empresa en su totalidad. Todos los departamentos de la organización van a verse seriamente implicados e incluso la influencia de la innovación se extenderá hacia el exterior de los límites de la empresa. Sus proveedores estarán influenciados por la política de conseguir un producto que satisfaga las expectativas del cliente, pues esto implica unas materias primas acordes con el producto de calidad y un comportamiento en aquéllos -en aspectos tales como plazos de entrega de mercancías, precios, servicio posventa...- directamente relacionado.

Por otro lado, aparece una normativa internacional para homogeneizar criterios, y hacerlos comparables entre varias empresas de ámbitos geográficos distintos. Mencionemos algo tan escuchado como el abanico de normas ISO 9000. La meta a alcanzar será mucho más ambiciosa que en las etapas anteriores: se persigue que todos los departamentos de la empresa colaboren en ofrecer un producto de calidad. Para ello, se emplearán sistemas de calidad y programas de empresa para implicar a todo el personal de la misma, tarea harto difícil la mayoría de las veces. Es la totalidad de la empresa lo que importa, el transmitir ese modo de trabajo a los recursos humanos empresariales, de manera que no quede en un propósito de buenas intenciones entre mandos. Ante este nuevo prisma, ni qué decir tiene que la responsabilidad se extiende a todas las secciones de la organización.

### *4.ª Etapa de Gestión de la Calidad Total.*

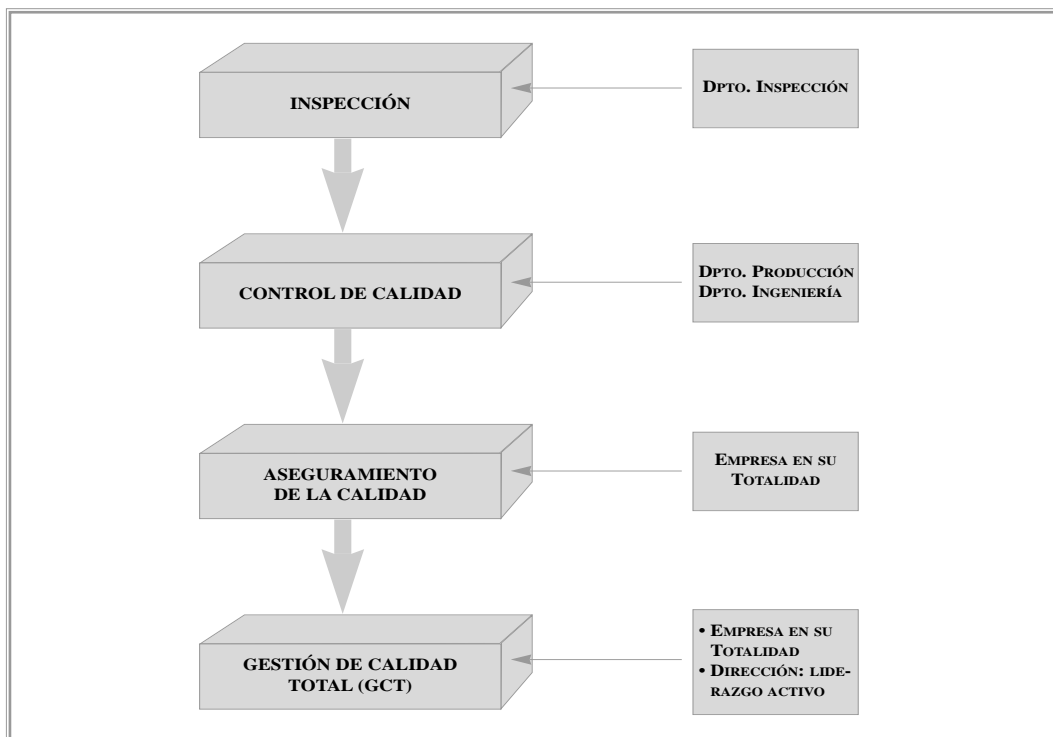
En esta última etapa, la calidad no es un aspecto más a considerar. En el estrato en cuestión, la gestión de la calidad se configura como factor fundamental de la estrategia de la empresa, constituyéndose como herramienta especial para alcanzar una ventaja competitiva sobre los demás. Así pues, esta última será su meta: el conferir a la empresa en cuestión una ventaja com-

petitiva sobre las demás empresas que compiten por un mismo cliente. Para ello, no duda en emplear los mecanismos de la planificación estratégica, estableciéndose una serie de objetivos y dirigiendo a toda la organización hacia su logro.

Es de destacar la importancia capital que cobra, no ya la uniformidad en producción o la detección de fallos, como ocurría anteriormente, sino el cliente. Éste va a ser el origen y fin de la actividad empresarial, alfa y omega, como a continuación se pasará a reseñar. Y continúan todos los departamentos de la empresa con la responsabilidad de alcanzar un producto de calidad, si bien en este caso será la cúpula directiva la que se implique plenamente en el proyecto, lo que se conoce como liderazgo activo por parte de Dirección. No es de utilidad que el equipo directivo, influido por las últimas tendencias en gestión empresarial o por alguna opinión de conferenciante ilustre, exponga un entusiasmo sin límites para avanzar en este tema, tan en boga, y, al primer envite en contra, desestime la idea o la relegue a un segundo plano, argumentando que es algo útil, pero inviable para su empresa. No es esto precisamente el liderazgo activo por parte de Dirección.

La evolución recientemente expuesta puede apreciarse gráficamente en la **figura 1: Evolución Concepto de Calidad y Departamentos relacionados**, donde se muestran los estratos habidos sucesivamente y aquellas secciones de la empresa que adquieren protagonismo y responsabilidad en los mismos.

**FIGURA 1.** Evolución concepto Calidad y Departamentos relacionados.





Una vez realizado este recorrido histórico, si bien de forma abreviada, podemos tener una idea más cierta de nuestra situación. Buscaremos, en buen rigor, el escalón más avanzado, a poder ser la denominada Gestión de Calidad Total. Y, a la hora de intentar alcanzarlo, el logro de ciertos niveles de calidad en la empresa será el objetivo final de un plan diseñado para toda la organización, y no exclusivamente para el departamento de Producción. Así, hará falta observar ciertos aspectos, por un lado, en el proceso productivo o fabril y, por otro, en la gestión empresarial, tal que el resultado sea el nivel de calidad alcanzado. Estaremos en condiciones de realizar un esbozo de la Gestión de Calidad Total.

### III. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: CONCEPTO Y FACTORES

#### 1. Concepto.

Como hemos tenido ocasión de exponer, la Gestión de Calidad Total (GCT) se configura como el último escalón en el devenir de la Calidad empresarial. Podríamos exponer su concepto fundamental en forma de filosofía de actuación en las organizaciones basada en ciertos aspectos fundamentales, entre los que destacaremos los que a continuación se reseñan.

##### *1.1. Obsesión por el cliente externo.*

Si recordamos algunos de los conceptos relacionados con el tema que nos ocupa y que relatábamos en el apartado introductorio, era de importancia fundamental para la empresa el buscar la satisfacción del cliente. Por tanto, no es un tema liviano el estudio de éste. Pero, ¿quién es el cliente? ¿Solamente aquel que abona un precio directamente por nuestros productos? ¿O también hay que considerar aquellos influyentes en tal proceso de compra, aunque no la ejerciten de modo directo? Desde luego, acogeremos esta última acepción, considerando también toda clase de terceros relacionados con nuestro producto. Es de rigor comentar, por ejemplo, el caso de aquellas áreas comerciales en las cuales se establecen zonas de recreo infantil. Realmente, no es tal público el que ejercita su opción de compra directamente con la empresa en cuestión, pero no cabe duda de que será factor de ayuda a la hora de atraer clientes directos -sus progenitores- a nuestra área comercial.

Consideraremos cliente externo a aquel influyente en el proceso de compra que no pertenece a nuestra empresa, de ahí el matiz de «externo». Los clientes externos serán los que hagan posible que la empresa funcione. Sin clientes no hay empresa. Se deberá cumplir y superar aquello que el cliente espera de la organización, incluso se deberá intentar marchar un paso adelante, procurando sorprenderlo gratamente. La experiencia relata que algo que *a priori* parece tan de sentido común, como es esta filosofía, tal vez por parecer tan trivial, luego no se cumple en todos los casos.

### *1.2. Atención hacia el cliente interno.*

Si admitimos la existencia en la empresa de una serie de procesos de trabajo, habrá secciones que suministren «productos» a otras, ya sean materia prima, distintos tipos de componentes, productos en curso de fabricación o incluso documentos o material escrito o información. En el ejemplo de la industria textil, habrá secciones que suministren la materia prima o tela en bruto, otras que suministren la tela ya cosida y conformada según patrones, otra que aporte a la pieza inicial la abotonadura, una sección que aporte ropa planchada y una última que etiquete, para conformar así un producto final, mientras que puede haber secciones intermedias que suministren diversos complementos, tales como ornamentos distintos, forros, piel... Así pues, se pretende transmitir la idea de que habrá secciones que, en realidad, sean «clientes» de otras en cuanto que les demandan una serie de productos, y secciones que realmente sean «proveedores» de otras, en cuanto que las proveen de tales productos. Análogamente a lo que ocurre en el caso del cliente externo, habrá que investigar sobre las necesidades imperantes también de ese mercado interno, mediante encuestas, entrevistas u otros mecanismos que nos permitan conocer la opinión del cliente interno.

Por tanto, las distintas secciones empresariales van a ser clientes de otras secciones de la misma organización. Se tenderá a satisfacer a estos clientes internos de igual modo que se procura con los clientes externos. Recordemos la frase de que el activo máspreciado de que dispone una empresa es su capital humano.

### *1.3. Decisiones fundamentadas.*

Por supuesto, habrá que intentar eliminar -en lo posible- el componente intuitivo que asiste normalmente al proceso de toma de decisiones, sustituyéndolo por un componente basado en la certidumbre de los hechos. Sería el óptimo hacia el cual tender, óptimo al que se le puede acusar de ideal o utópico, pero referencia obligada para intentar evitar el grado de incertidumbre típico que aparece a la hora de escoger una posible solución de entre un abanico de soluciones posibles, problema típico en la toma de decisiones.

### *1.4. Eficiencia en los procesos.*

Obviamente, el producto que se realice merecerá toda nuestra atención. En él se va a plasmar todo lo deducido en los apartados anteriores. Deberá ser tal que cumpla las expectativas del cliente y también las de la empresa. Pero no puede descuidarse el proceso -ya sea de fabricación o de gestión- que lleva a la empresa a conseguir ese determinado producto.

El proceso tendente deberá tener claridad de objetivos, que exponga que se ha de obtener un determinado producto de una manera específica y detallada, además de ser sistemático: sus

acciones deberán estar relacionadas y en coordinación, siguiendo una secuencia claramente definida. Los procesos estrictamente productivos y procesos que no tengan este carácter (ventas, finanzas, selección de recursos humanos...) deberán estar diseñados de forma que cumplan sus objetivos de la manera más eficiente posible -cumplimiento de objetivos a mínimo coste-, llegando a sus metas marcadas con antelación, pero eliminando aquellos costes innecesarios.

Se hace conveniente lo que puede denominarse como protocolización, es decir, plasmar en un documento todos aquellos procesos que pueden llegar a repetirse en el tiempo, con la finalidad de evitar errores y facilitar su ejecución.

## 2. Factores.

Una vez vistos los conceptos básicos representativos de esta filosofía de trabajo, cabe preguntarse qué aspectos imprescindibles deberán ser considerados en el caso de decidir implantar el proceder de la Gestión de Calidad Total en nuestra empresa. Si se desea mejorar la calidad de nuestra organización como necesidad competitiva, resulta lógico conocer sobre qué factores habrá que actuar de forma que se constituyan como pilares básicos sobre los que se sustente nuestra gestión.

Es difícil, cuando no imposible, encontrar una fórmula magistral que sirva de receta mágica para el amplio espectro de situaciones existentes o bien como tratamiento único para un abanico de empresas que compiten en un entorno hostil. Existirán diferentes modelos de gestión para acometer los cambios necesarios para adoptar el nuevo enfoque. Sobre la existencia de soluciones estándares se podría comenzar una discusión, resultando innegable que cada organización que se preste a ello utilizará un modelo específico, una manera de actuar adaptada a sus características principales que dan cierta peculiaridad a cada empresa.

Con todo, siempre podemos trazar unas líneas maestras de actuación -con las variaciones imprescindibles- que fundamenten la adaptación de nuestra empresa a la nueva filosofía de trabajo. Podremos distinguir los siguientes factores, volviendo a hacer la obligada referencia a que cada organización deberá adaptarse en función de sus específicas circunstancias.

### 2.1. Liderazgo de Dirección.

Se trata del factor primero y fundamental. Como ya comentamos con anterioridad, la Dirección deberá ser el motor de cambio, fuente de impulso y ánimo hacia la organización en el proyecto de implantar una nueva filosofía de trabajo, más que una moda pasajera. Tal convencimiento será fundamental para superar los escollos que conlleva todo nuevo proyecto y más aún, en el caso de que en la empresa en cuestión existan costumbres del pasado que suelen estar per-

fectamente arraigadas y que contradecirlas puede ser motivo de escándalo y de lucha contra un imposible. Sin tal participación activa de la Dirección, el proceso está abocado hacia el fracaso nada más comenzar su andadura.

Como se expuso anteriormente, no deberá tratarse de una tendencia fugaz o fiebre de temporada. Para que la Dirección pueda ejercer tal liderazgo total, deberá estar convencida de la utilidad de este modelo de gestión y de las excelencias que supone, tales como mejora de calidad del producto, incremento de productividad, eficiencia... Si la Dirección no percibe tales avances posibles, difícilmente podrá guiar los esfuerzos destinados a implantar el nuevo modelo.

## 2.2. Acción de marketing.

Ya vimos la imperiosa necesidad de prestar una atención especial para conocer las necesidades y expectativas del cliente. Si no se conocen éstas, resultará imposible satisfacerlas. Se tratará de aportar un carácter sistemático a estas acciones, desestimando el proceder caótico de aquello consistente en una idea feliz que ocurre y se aplica de vez en cuando. Ampliaremos por supuesto el concepto de cliente desde el concepto tradicional hacia cualquier persona u organización que contacte con nuestra empresa, tales como proveedores, entorno social, clientes internos... Mediante una sistematización de lo argumentado, cabe apreciar las fases siguientes:

- 1.<sup>a</sup> Segmentación del mercado. Resulta útil dividir el mercado potencial en distintos fragmentos. Para ello, se buscará previamente conocer las necesidades y preferencias de los posibles consumidores, para, con posterioridad, realizar tal división en función de tales necesidades, agrupando los grupos que posean similares preferencias.
- 2.<sup>a</sup> Análisis económico. Una vez realizada tal segmentación de los potenciales consumidores, convendrá analizar las características económicas principales de cada segmento, observando factores tales como qué potencial de ventas actual y futuro presenta, cuál es su crecimiento previsible, qué factores económicos externos pueden influir en ellos... y, desde luego, cómo podríamos actuar nosotros como empresa frente a tales factores, cuál sería nuestra capacidad de adaptación al medio.
- 3.<sup>a</sup> Decisión y acción. En función del análisis anterior, deberá acontecer un proceso de toma de decisiones, cuyo resultado final será la decisión adoptada por la empresa acerca de cuál es la posición de la misma en cada segmento sobre los que persiga ofertar sus productos. Buscaremos obtener ventajas competitivas en el mercado, es decir, diferenciaciones positivas frente a los demás en ciertos aspectos que nos sitúen ventajosamente respecto a la competencia, en cierta forma, en situación de supremacía, a prolongar lo más posible en el tiempo. Y, una vez decididas posiciones por segmento y acciones a realizar, deberán obligatoriamente ejecutarse, sin que haya quedado todo exclusivamente en un decálogo de buenas intenciones. Deberán comenzarse acciones específicas hacia cada segmento de

mercado en función de sus características, definiendo los componentes del marketing *mix* para cada grupo de posibles consumidores: producto a ofertar, precio a aplicar, acciones de comunicación y publicidad a realizar y medios de distribución a emplear.

### 2.3. *Mentalidad de la organización.*

En este factor va a resultar decisivo el influjo del motor de Dirección que expusimos anteriormente. No podrá implantarse la nueva filosofía de trabajo de Gestión de Calidad Total si no se sustenta en un importante poso de cultura de empresa basada, por supuesto, en la excelencia del servicio al cliente.

Pero no resulta normal la existencia espontánea de tal soporte. Generalmente, será necesario un cambio de mentalidad en la organización, para intentar abandonar la idea -si existe- de que la empresa produce lo que prefiere ofrecer y en las condiciones óptimas para ella exclusivamente, para avanzar en la concepción de intentar ofrecer al cliente lo que éste desea y en las mejores condiciones para él, intentando buscar un equilibrio entre ambos extremos. Desde luego, llevar a la práctica este postulado no estará exento de dificultades.

Esto deberá reflejarse además en el cliente interno. Dando un paso hacia adelante, el espíritu de servir al cliente deberá trasladarse al buen hacer hacia las distintas secciones de la empresa. En este apartado, suele ser frecuente la implantación de planes de formación y motivación hacia el personal para conseguir este apartado propuesto, para intentar que el espíritu de esta filosofía trascienda desde la mentalidad de Dirección y mandos hacia la cadena completa de recursos humanos.

### 2.4. *Mejora de procesos.*

La traducción inmediata de la filosofía de trabajo reseñada es la consecución de un producto que aporte plena satisfacción hacia las necesidades y expectativas de los clientes hacia las cuales van destinados, no sólo en sus aspectos más inmediatos, tales como precio, efectividad... sino también en aquéllos relacionados, como vimos en el relato de las dimensiones de calidad: asistencia, calidad percibida... Respecto al proceso de obtención, la búsqueda de la eficiencia será una constante: consecución de objetivos al mínimo coste posible, optimizando los recursos disponibles.

Para ello, será imprescindible la realización de un completo análisis del proceso productivo, a fin de detectar las conocidas amenazas y oportunidades, puntos fuertes y puntos débiles, conceptos estratégicos, pero perfectamente aplicables al proceso de fabricación. Entre otros aspectos, se intentará deducir qué actividades de las realizadas sobre el producto en cuestión interesan realmente a nuestro cliente. Expongamos el ejemplo del perfume: si el cliente de un perfume determinado valora muy positivamente el tipo de envase que lo contiene, ¿existen actividades en nuestro proceso hacia este objetivo o tal vez existen otras actividades hacia otros atributos -por ejemplo, el color- que no le importan tanto al cliente? Después, deberán establecerse

las acciones correctoras pertinentes: eliminemos actividades que no añadan valor añadido al producto y optimicemos aquellas que sí que lo aporten. En este punto de optimización de tareas, volvemos a señalar la necesidad de protocolizar al menos aquellas actividades fundamentales o que suelen repetirse con frecuencia, con la intención de evitar errores.

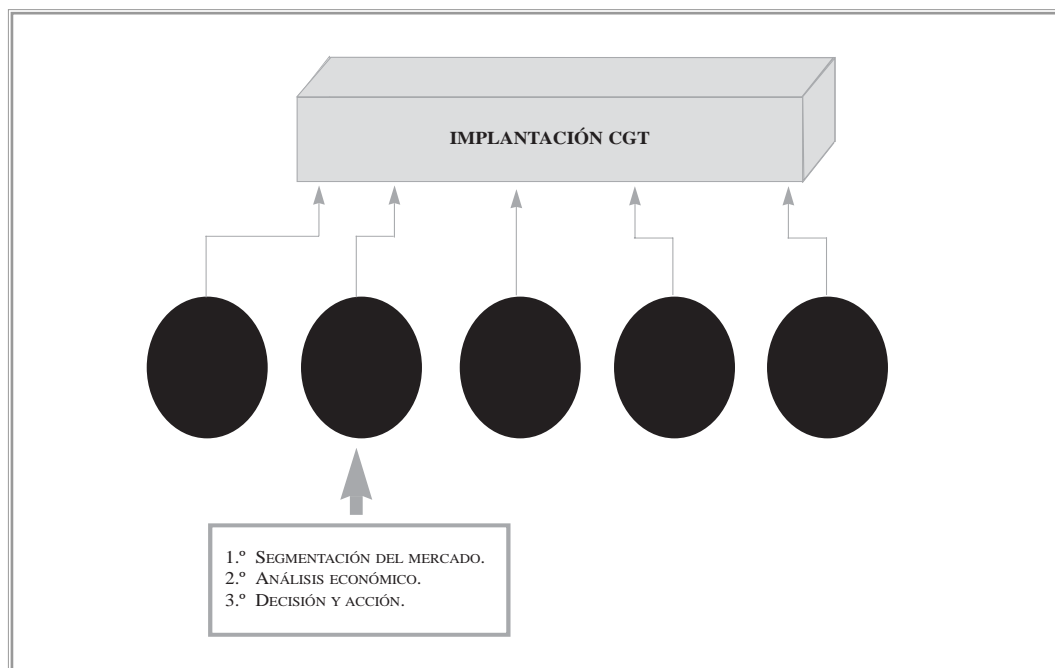
### 2.5. Proceso de control.

Para finalizar, será de interés aplicar un mecanismo de control. Para ello, deberemos observar los resultados obtenidos tras implantar nuestro sistema de calidad, realizar una comparación con los estándares marcados previamente y observar si existen diferencias o desviaciones. Si así fuere, se deberá actuar en consecuencia, averiguando las causas que motivaron tales desviaciones e intentando evitar su repetición.

La mejora continua de calidad -concepto también muy comentado en la actualidad- habrá que entenderla como una constante adecuación de los productos a las exigencias de los clientes, acción tendente hacia la supervivencia empresarial. Será el proceso de control el encargado de detectar si se ha cumplido la mencionada adecuación o si, por el contrario, nuestros resultados han sido insuficientes, con el riesgo consiguiente que se plantea.

Lo expuesto con anterioridad puede reflejarse en la **figura 2**, *Factores de Implantación de la Gestión de Calidad Total (GCT)*, según se expone seguidamente.

**FIGURA 2.** Factores de Implantación de la Gestión de Calidad Total (CGT).



#### IV. CONCLUSIONES

Una vez expuesta esta aproximación al concepto de Gestión de Calidad Total, tras una breve introducción, podemos concluir con una idea principal. En nuestros días, nuestra empresa debe abrirse camino en un entorno competitivo, en el que el cliente se encuentra generalmente en una situación de supremacía al ser él quien decide -en la mayoría de los casos- a quién dirigirse.

Ante tal escenario, la empresa deberá realizar un esfuerzo por adaptarse a las exigencias del cliente y cambiar su mentalidad hacia esta filosofía. Realmente, los beneficios económicos de las organizaciones se encuentran en el exterior de la misma. Por tanto, la conclusión que se desprende es inmediata: orientar todos los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, optimizando nuestros recursos en cuestión.

Para ello, resulta herramienta imprescindible la implantación de la filosofía de Gestión de Calidad Total en la empresa. Apoyándonos en los factores mencionados, guiados por el liderazgo activo por parte de Dirección, la orientación de la empresa hacia el cliente nos obligará a analizar procesos productivos, rediseñando las actividades de forma que se orienten hacia el exterior de la empresa, que realmente será donde se encuentre el oxígeno vital para nuestra organización.

Más que una opción disponible, el devenir en el tiempo decidirá si la cuestión que nos ocupa es el modo de supervivencia para nuestra organización; no olvidemos que no estamos solos como empresa en el mercado y que el competidor estará atento para ocupar nuestro lugar si no somos lo bastante hábiles para tomar conciencia de aquella frase consabida y tantas veces repetida acerca del cliente y su posesión de la razón.

#### BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, L., REY, J.M., MOZO, E., 1995: *La calidad en España*, Ed. Cinco Días, Madrid.

FRANCISCO, J., BARRIO, V., 1997: *Cómo implantar y gestionar la calidad total*, Fundación Confemetal, Madrid.

HOYLE, D., 1996: ISO 9000. *Manual de sistemas de calidad*, Ed. Paraninfo, Madrid.

INSTITUTO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (ICE), 1997: Documentación Curso «Técnicas modernas de gestión en la empresa productiva: Mejora Continua y Calidad Total», Universidad de Zaragoza. 1997.

- LÓPEZ DE LA VIÑA, M., 1996: *Requisitos de un sistema de calidad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- ROGER I ESTAPE *et al.*, 1996: *Gestión de la calidad. Una visión práctica*, Beta Editorial, Barcelona.
- SEBASTIÁN, M.A., BARGUEÑO, V., NOVO, V., 1994: «Gestión y Control de Calidad», UNED, Madrid.
- SENLE, A., STOL, G.A., 1994: *Calidad total y normalización*, Ed. Gestión 2000, SA, Barcelona.
- SENLE, A., 1993: *Calidad total en los servicios y administración pública*, Ed. Gestión 2000, SA, Barcelona.
- SENLE, A., 1994: *Calidad y liderazgo*, Ed. Gestión 2000, SA, Barcelona.
- SENLE, A., VILAR, J., 1996: *ISO 9000 en empresas de servicios*, Ed. Gestión 2000, SA, Barcelona.
- VARÓ, J., 1993: *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.