3.1. LA CALIDAD Y SU EVOLUCIÓN

El concepto de calidad, ha ido evolucionando desde principios del siglo XX, hasta lo que hoy se conoce como Calidad Total o Excelencia, es decir un sistema de gestión empresarial enfocado a la satisfacción de los distintos grupos de interés dentro y fuera de una organización, abarcando tanto a los clientes, a los trabajadores, los accionistas y la sociedad en general.

A finales del siglo XIX y principios del XX, se entendía la calidad como "Control de calidad de los productos", es decir, el cumplimiento de las especificaciones que se habían establecido a la hora del diseño del mismo. Dicho control se realizaba a través de las inspecciones, las cuales se llevaban a cabo una vez terminado el producto y con el tiempo se fueron realizando durante el proceso de producción.

Tras la II Guerra Mundial, los japoneses fueron los primeros en adoptar los sistemas de calidad, ya que la guerra dejó la economía del país maltrecha, con unos productos poco competitivos a nivel internacional. Gracias a la implantación de dichos sistemas de gestión de Japón registró un crecimiento espectacular.

Es en los cincuenta cuando surge el término de "el aseguramiento de la calidad" el cual engloba a todas aquellas actividades sistemáticas y que dan la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos para los que fue planificado y que se establecieron en dicha planificación. Es en ésta época cuando empieza a hablarse de procedimientos e instrucciones técnicas que engloban las actividades de la empresa, y no sólo el control final de los productos, ya que se empieza a percibir, que para lograr la calidad, no sólo hay que

controlar lo que se produce, sino involucrar a los suministradores de materias primas y servicios que se incorporan al proceso productivo.

Tras la crisis económica de los años sesenta, consecuencia de las elevaciones de precios del petróleo, hicieron que las empresas que la superaron se replantearan su forma de actuar, para con menos recursos ser más eficaces y eficientes. Ello se consiguió con una mejora en todos los órdenes que afectó profundamente a todos los estilos de dirección y a la gestión de los recursos humanos, e hizo que junto a una progresiva internalización de la economía, se pasara de un entorno, años sesenta y setenta, donde lo que se producía se vendía, a otro en los años ochenta donde el cliente /usuario tiene grandes posibilidades de elección de productos y servicios. Todo ello se tradujo en un brusco cambio del Concepto de Calidad que evolucionó a ser sinónimo de satisfacción por el cliente, como medio para atraerlo y mantenerlo, esto es fidelizarlo con los productos y servicios que ofrece la empresa.

Estados Unidos comenzó con la Gestión de la Calidad Total a finales de los años sesenta, siendo el acontecimiento más importante la creación del Premio "Malcolm Baldbridge" en 1986.

En 1988 se crea la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de Gestión de la Calidad Total, estrategias encaminadas a optimizar los recursos, a reducir costes y a mejorar los resultados, con el objetivo de conseguir la mejora del proceso productivo.

Desde mediados de los ochenta el panorama económico internacional se caracteriza por la globalización de los mercados. Diversos acontecimientos así lo avalan, como la creación del Mercado Único Europeo, la creación de una moneda única europea,

la existencia de MERCOSUR, la firma de la Ronda de Uruguay del GATT en 1993, y la Creación de la Organización Mundial de Comercio, y finalmente la cada vez mayor libertad de comercio de la Región Asia Pacífico.

Todo ello configura un panorama económico con gran competitividad como jamás antes se había conocido. De ahí que cada vez más empresas adoptan planteamientos para mejorar su gestión, y asumen la Calidad Total como nueva forma de gestión empresarial, cuyo objetivo fundamental es la mejora de la eficiencia económica de la empresa.

Las normas internacionales ISO9000, derivadas de la norma militar británica BS 5750, fueron adoptadas por la organización ISO como tales a mediados de los ochenta. Si bien ISO es un organismo internacional, la realidad es que la máxima aplicación de las ISO 9000 ha sido en Europa por su origen, y más al principio. Hoy las normas ISO 9000 contienen los requisitos que debe tener un Sistema de Aseguramiento de la Calidad , cuando un cliente exige a un proveedor su capacidad para suministrar productos o servicios conforme a los requisitos que están acordando. Como tales han supuesto un progreso enorme a todo lo que es Aseguramiento de la Calidad, y en muchos casos un punto de partida hacia la gestión de la Calidad Total.

Así pues en el entorno actual coexisten dos grandes tendencias de Gestión de la Calidad:

- El Aseguramiento de la Calidad basado en la ISO 9000 o normas similares, enfocado fundamentalmente al sistema productivo de la empresa, y que en algunos casos es utilizado de plataforma para ir hacia un planteamiento estratégico de calidad Total.

- La Gestión de la Calidad Total, basada en los criterios de los Grandes Modelos enfocada a la mejora de la gestión y resultados empresariales. Un claro ejemplo de este tipo es el EFQM.

3.2. LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA

Durante estos últimos diez años se ha producido un cambio cultural en los equipos directivos de las grandes empresas que han visto la calidad como un arma con la que pueden competir en el mercado para captar y fidelizar clientes. La calidad ha sido entendida como estrategia corporativa con la que situarse en el mercado y aventajar a los competidores (por ejemplo. algunas estrategias empresariales y de marketing emplean el cumplimiento de las normas ISO para captar clientes). Calidad no es solo establecer un diseño que satisfaga las expectativas, sino que requiere también de la sincronía de todas las acciones de la empresa en aras a la satisfacción de sus clientes.

La calidad tiene, entonces, diversas acepciones: (i) es el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente; (ii) es una función de la dirección de una organización; y (iii) es una filosofía para enfrentar la actividad diaria.

El sector universitario las incorpora y, hoy día, tiende hacia un enfoque centrado en el cliente como estrategia de mejora continua de la calidad en la que, además del criterio profesional que incluye la definición por el profesional de las necesidades del cliente, se incorpora el punto de vista del propio cliente, o de su representante legal, en la prestación del servicio.

La definición de una atención de calidad de acuerdo con los nuevos principios de la mejora continua de la calidad abarca los siguientes

aspectos: reducir variabilidad, satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar permanentemente, y cambiar la cultura de la organización, para conseguir los niveles más altos de calidad con los recursos disponibles. Los servicios deben procurar satisfacer no solo las necesidades técnicas (eficacia, efectividad, adecuación, etc.) sino también otros aspectos relativos a la calidad percibida como: seguridad, fiabilidad, accesibilidad, capacidad de respuesta, o empatía.

Actualmente, se abre paso un enfoque más global basado en la Planificación Estratégica, que comparte con el de la calidad total, su preocupación por conseguir la satisfacción de sus clientes, gestionar y trabajar con el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) y su empeño en documentar la toma de decisiones. La planificación estratégica aconseja desplegar los objetivos a través de la organización y se orienta hacia los procesos que facilitan alcanzar esos objetivos. Dicho en otros términos, el sistema de aseguramiento de la calidad, o los métodos de mejora que se introduzcan en una organización, no pueden ser un fin en sí mismos, sino que deben ser entendidos como herramientas para que la organización se desarrolle y alcance sus objetivos.

Para lograr la excelencia de la organización, se están planteando en el sector industrial y de servicios varias alternativas, no excluyentes, de entre las que cabe destacar la Planificación Estratégica y los modelos basados en los premios a la calidad, como el caso del modelo EFQM de Excelencia. Este último se encuentra bastante extendido en el mundo industrial y de las empresas de servicios del entorno europeo y, aunque es menos frecuente en el sector universitario, su popularidad está en aumento.

3.3. LA EXCELENCIA

Para poder implantar un sistema de gestión en base a la Excelencia es imprescindible definir y entender con claridad lo que significa el concepto.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define la calidad como propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, peor o mejor que los restantes de su especie.

Por lo tanto, la calidad se puede definir como una característica que distingue a las personas, a los productos y/o a los servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad a las organizaciones.

La Calidad Total o Excelencia es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente.

La "International Organization for Standarization" (ISO) ha definido la calidad como "la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas".

El concepto de Calidad Total implica conceptos tales como:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- El compromiso de la Dirección de la organización hacia el Sistema que desea implementar.
- La aplicación del concepto a todos los procesos de la organización y no solo al producto o servicio. La Calidad Total se

refiere a la mejora permanente de la organización, tomando la empresa como un todo donde cada trabajador, desde el Director General, hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

- La aplicación de principios y herramientas para la mejora contInua del sistema.

La Excelencia es un sistema de gestión que abarca a todas las actividades y a todas las relaciones tanto internas como externas de la empresa , poniendo especial énfasis en la satisfacción de los clientes y en la mejora continua del sistema de organización.

La implantación de la Excelencia como sistema de gestión, supone un proceso largo y complicado y lleva consigo un cambio en la forma de gobernar y gestionar la empresa, debiendo contemplar los siguientes aspectos más relevantes:

Satisfacer las necesidades de los clientes:

- Añadiendo valor al cliente.
- Haciendo bien las cosas a la primera y evitar rectificaciones.
- Aplicando la calidad en todos los aspectos de la organización.
- Dando prioridad a la calidad, al plazo y al coste.
- Aceptando que la Calidad la define el cliente.
- Aceptando que la mejora continua de la Calidad necesita al cliente.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores:

- Aplicando una cultura de colaboración y participativa que permita la creatividad y la innovación.
- Potenciando la creación de equipos multidisciplinares.
- Potenciando el autocontrol al control externo.
- Potenciando la formación continuada.
- Respetando el medio ambiente.
- Potenciando la seguridad e higiene en el trabajo.

Satisfacer las necesidades de los accionistas:

- Evitando gastos superfluos e innecesarios tanto en inventarios, equipos no disponibles por daños o mantenimiento, personal dedicado a tareas repetitivas o no productivas, papeles y exceso de trámites, exceso de informes y reuniones, controles internos innecesarios.
- Siendo rentables a medio y largo plazo, dentro de las rentabilidades aceptadas por el sector donde la organización realiza sus operaciones.

Satisfacer las necesidades de la Sociedad en General:

- Mejorando dentro de la organización, influenciando en la sociedad a través de las relaciones que la organización mantiene con la misma y por tanto mejorando en la Sociedad.

3.4. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

A lo largo del siglo XX, se han ido definiendo y desarrollando formas de trabajo, las cuales entre todas las ideas aportadas por los distintos autores, han llevado a la concepción que hoy en día tenemos de la Excelencia. Dichas "formas" son las que se definen como "Principios de la Excelencia" o "Conceptos fundamentales de la misma", los cuales en esencia paso a definir:

Orientación a resultados:

La dirección debe:

- Buscar equilibrio y satisfacción de todos los grupos de interés.
- Tratar que el éxito sea sostenible a medio y largo plazo.
- Buscar relaciones beneficiosas para todos los grupos.
- Crear y mantener medidas e indicadores para todos los grupos de interés.

Orientación al cliente:

- La excelencia hace que la organización busque la satisfacción del cliente.
- Busca ganar la confianza y fidelidad del mismo.
- Protegerse contra la competencia y ganar terreno incrementando el mercado.
- Conocer las necesidades cambiantes del consumidor recopilando información.

Liderazgo y coherencia en los objetivos:

- La Dirección de la organización debe asumir el liderazgo para implicar a los demás, en la estrategia de excelencia en la gestión, asumiéndola estos como algo propio.
- Esto conseguirá competitividad y mejora en la eficiencia de la organización a medio y largo plazo
- La dirección proveerá de todos los recursos para implantar su estrategia.

Gestión por procesos y hechos:

- Los procesos tienen el fin de llevar a cabo la elaboración de un producto ó la prestación de un servicio.
- Definir un proceso y relacionarlo con un objetivo mide la eficacia y eficiencia del mismo.
- Fundamental definir equipos y responsables de la mejora continua de un proceso.
- La gestión por procesos debe sustituir a la gestión por departamentos para adaptarse al cliente.
- Buscar gestión basada en datos y no en opiniones o creencias

Desarrollo e implicación de las personas:

- La dirección debe desarrollar y aprovechar al máximo el potencial de las personas que en ella trabajan involucrándoles en el proyecto.

- Poner en marcha procesos que logren este objetivo tanto individual como colectivo.
- Potenciar el trabajo en grupo ya que este supera con creces la potencialidad del trabajo individual (forma más adecuada de mejora continua).
- Los participantes del grupo deben estar perfectamente definidos
- Los objetivos de los integrantes perfectamente definidos.
- Definir el método de trabajo y la estructura.

Responsabilidad social:

La organización y sus empleados:

- Deben comportarse éticamente.
- Deben superar normas y requisitos legales.
- Deben participar en las iniciativas sociales llevadas a cabo en su comunidad.

Desarrollo de alianzas:

- La organización debe establecer con sus proveedores y otras empresas colaboradoras vínculos estables mutuamente beneficiosas pactando y satisfaciendo sus requerimientos legítimos para generar mejoras de valor añadido en sus clientes.

Aprendizaje, innovación y mejora continua:

- Actuar sobre el sistema (proveedor-empresa-cliente).

- Todas las actividades deben ser objeto de mejora (beneficio de todos).

Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases PDCA (ver figura 3.1):

I. Planificar: planificar o preparar a fondo es la parte más importante y compleja del ciclo, dependiendo el resto de ésta.

II. Hacer: hacer lo que se ha decidido en la fase del plan.

III. Comprobar: verificar los objetivos comparándolos con los marcados.

IV. Ajustar: decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir.

Si aplicáramos este ciclo a todas las actividades de la organización los resultados variarían rapidamente..

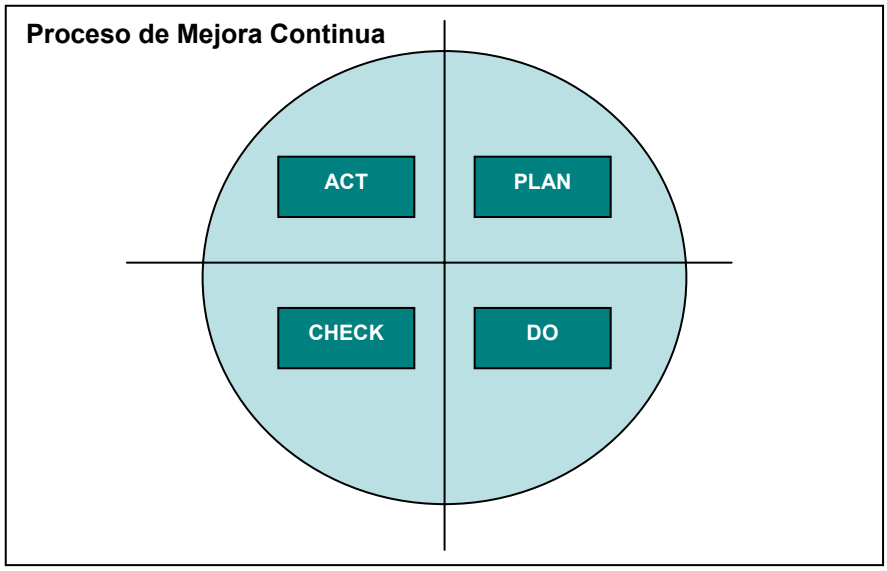

Figura 3-1. (Proceso de mejora continua)

Viendo el siguiente cuadro (figura 1.2) se puede observar en que paso se encuentra la organización. Dicho cuadro es un resumen de todo lo anterior:

	Concepto fundamental	Al principio	En la fase de desarrollo	En la fase final
1.	Orientación hacia los resultados	Identificar en la Organización, todos los posibles grupos de interés que puedan existir	Evaluar las necesidades de todos y cada uno de los grupos de interés existentes	Conseguir el equilibrio de los distintos grupos de interés.
2.	Orientación al cliente	Establecer mecanismos de evaluación de las necesidades de los clientes	Coordinar los objetivos de la empresa, con las necesidades de los clientes, para conseguir su fidelización.	Medir y actuar sobre los aspectos empresariales que determinan las necesidades de satisfacción del cliente y su fidelización
3.	Liderazgo y coherencia en los objetivos	Definir la Visión, la Misión y los objetivos estratégicos de la empresa	Alinear las políticas, las personas y los procesos. Crear un "modelo" de liderazgo	Existen valores compartidos y modelos éticos en todos los niveles de la organización
4.	Gestión por procesos y hechos	Definir los procesos necesarios para alcanzar los resultados	Definir las herramientas para la obtención de datos e información comparativos para establecer objetivos ambiciosos	Se entiende y utiliza plenamente la capacidad de los procesos para impulsar mejoras en el rendimiento
5.	Desarrollo e implicación de las personas	Definir el organigrama de responsabilidades y asignar las mismas a las personas.	Motivar a los equipos y las personas, para que las mismas sean innovadoras y creativas a la hora de impulsar los objetivos de la organización	Se faculta a las personas para actuar y compartir abiertamente conocimientos y experiencias
6.	Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos	Identificar y actuar sobre las oportunidades de mejora	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos los individuos	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras de éxito
7.	Desarrollo de Alianzas	Definir y desarrollar un proceso de selección y gestión de proveedores	Se reconocen las mejoras y los logros de los proveedores y se identifican los agentes externos que son fundamentales para conseguir los objetivos	La organización y sus agentes externos son interdependientes. Los planes y las políticas se desarrollan en común a partir de conocimientos compartidos
8.	Responsabilidad Social	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos	Existe una implicación activa en la "sociedad"	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas

Figura 3-2. (Situación de la organización)