

**Universitat Rovira i Virgili**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Gestión de Empresas

Tesis Doctoral

---

**Calidad Total y  
Políticas de Recursos Humanos  
en el Sector Hotelero  
de Cataluña**

---

**Director: Dr. Ignasi Brunet Icart**

**Doctorando: Evaristo Galeana Figueroa**

**Junio de 2004**

**A mis Padres, Esposa e Hijos**

# Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento al Dr. Ignasi Brunet Icart, director de esta tesis, por toda su amistad, paciencia, comprensión, dedicación de su tiempo y, sobre todo, aportación de sus conocimientos y ayuda, sin la cual este trabajo no hubiese sido posible.

Al Dr. Antonio Terceño Gómez, Director del Departamento Gestión de Empresas, por su incondicional apoyo en todo momento, consejos y amistad sincera.

A todas aquéllas personas que, directa e indirectamente, me han ayudado con sus consejos a la realización de este trabajo, muy especialmente al Dr. Amado Alarcón, Dra. Gloria Barberá, Dra. Misericordia Carles, Dr. Antonio Rodríguez, Dra. Dolors Setó, Dra. Mireia Valverde y a todos mis profesores y amigos del doctorado.

A todos los compañeros, tanto profesores como personal administrativo, del Departamento Gestión de Empresas y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por brindarme su amistad y ayuda incondicional.

A la Universitat Rovira i Virgili por la oportunidad, acogida cálida y apoyo que me brindó, realmente me sentí en mi Universidad.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y amigos de la misma, sobre todo al Mtro. Gerardo Pérez Morelos y al Mtro. Mauricio Chagolla Farias por contar siempre con su apoyo y sobre todo amistad. Al Dr. Federico González Santoyo por ser el contacto inicial entre ambas Universidades.

A mi familia, de forma muy especial a mi esposa e hijos por su confianza, aún a costa del sacrificio que esto implicaba.

A ti, muchas gracias por ayudarme a cumplir esta meta poniendo los medios necesarios para llevarlos a cabo, por siempre...

## ÍNDICE GENERAL

Prólogo	1
1. Introducción	8
1.1. Justificación de la investigación	8
1.1.1. Calidad y competitividad	11
1.1.2. La filosofía de la Gestión de la Calidad Total	14
1.1.3. Certificación y Premios	22
1.2. Objeto de estudio	28
1.2.1. Servicio de calidad	30
1.2.2. El sector turístico	33
1.2.3. El sector hotelero	38
1.3. Modelo de análisis	40
1.3.1. Activos intangibles	41
1.3.2. Consultores, normalización y premios	45
1.3.3. Ámbitos asociados a la Gestión de la Calidad Total	56
1.3.4. Un programa de cambio organizacional	62
1.4. Objetivos de la investigación e hipótesis central	65
2. Planteamiento teórico-metodológico	73
2.1. El concepto de calidad	73
2.1.1. Dimensiones del concepto de calidad	76
2.1.2. Concepto de calidad de servicio	83
2.2. El concepto de gestión de la calidad y su evolución	93
2.2.1. Gestión Estratégica de la Calidad Total	100
2.2.2. Principios de la Gestión de la Calidad Total	103
2.2.2.1. Principios Específicos de la Gestión de la Calidad Total	104
2.2.2.2. Principios Genéricos de la Gestión de la Calidad Total	118
2.3. Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos	122
2.3.1. Estrategia, entorno y factor humano	125
2.3.2. Sistemas de Gestión	130
2.3.3. La teoría estratégica de los recursos	134
2.3.4. Organizaciones mecánicas y orgánicas	142
2.4. Hipótesis y metodología de la investigación	149
2.4.1. Hipótesis	149
2.4.2. Dimensiones e indicadores	152
2.4.3. Diseño de la investigación	158
3. Análisis de la información	168
3.1. Los modelos de gestión de la calidad estudiados	169
3.2. Iniciativa, liderazgo y responsables de la calidad	177
3.3. Concepciones y motivaciones de la calidad	182

3.4. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad	194
3.4.1. Eficiencia versus control	194
3.4.2. Nuevos valores y clima organizacional en el sector hotelero	206
3.4.3. Dirección de Personal y Dirección de Recursos Humanos	214
3.4.4. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización	221
3.4.5. Participación y Recursos Humanos	230
3.5. Recursos Humanos en el sector hotelero	233
3.5.1. Rotación y cualificación	235
3.5.2. Reclutamiento y selección del personal	240
3.5.3. Trabajo en equipo	244
3.5.4. Participación y autonomía	248
3.5.5. Formación para la calidad	253
3.5.6. Mejora continua	257
3.5.7. Comunicación e información	261
3.5.8. Calidad, control y conflicto	265
3.6. Consecuencias de la gestión de la calidad y síntesis de resultados	272
4. Conclusiones	283
5. Bibliografía	298
6. Anexos	329
6.1. Guión de entrevista a informantes privilegiados	330
6.2. Cuestionario dirigido a directivos de establecimientos hoteleros	331

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

### Índice de figuras

Figura 1. Cadena de la Calidad	12
Figura 2: El negocio de alto rendimiento	13
Figura 3. El binomio Calidad Total-e-Business y la creación de valor	22
Figura 4. Sistema de la Calidad Total (SCT)	41
Figura 5. El ciclo de Shewart	60
Figura 6. Modelo de Grönroos	86
Figura 7. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio	88
Figura 8. Vínculo en la cadena servicio-beneficio	93
Figura 9. Representación de la competitividad	205
Figura 10. Estrategia de recursos humanos	227
Figura 11. Índices de calidad relativos al reclutamiento	243
Figura 12. Índices de calidad relativos al trabajo en equipo	247
Figura 13. Índices de calidad relativos a la autonomía y a la participación	250
Figura 14. Índices de calidad relativos a la formación	255
Figura 15. Índices de calidad relativos a la mejora continua	260
Figura 16. Índices de calidad relativos a la comunicación	264
Figura 17. Índices relativos a la satisfacción y el conflicto	271
Figura 18. Índices de resultados de la calidad	273
Figura 19. Índices de resultados de la calidad (continuación)	274
Figura 20. Síntesis de indicadores de Gestión de la Calidad según modelo de gestión	276

### Índice de cuadros

Cuadro 1. Teorías de la calidad	46
Cuadro 2. Cómo afectan las normas a diversos agentes	48
Cuadro 3. Aspectos caracterizadores de las nuevas normas ISO 9000:2000	49
Cuadro 4. Principios, prácticas y estrategias de la gestión de la calidad total	56
Cuadro 5. Paradigmas de la calidad	77
Cuadro 6. Causas de las deficiencias 1 a 4	89
Cuadro 7. Ítems en la escala SERVQUAL	91
Cuadro 8. Evolución histórica del concepto calidad	98
Cuadro 9. Tres enfoques de gestión de la calidad	102
Cuadro 10. Visión y alcance de la calidad	105
Cuadro 11. Entrenamiento y formación	114
Cuadro 12. Formas de ejercer el control dentro de una organización. Centralización versus delegación	116
Cuadro 13. Cambio organizacional	130
Cuadro 14. Sistemas de gestión de las personas	131
Cuadro 15. Requisitos de los recursos estratégicos	136
Cuadro 16. Enfoques de gestión por competencias	141
Cuadro 17. Diferencias organizacionales	143
Cuadro 18. Diferencias en la dirección de recursos humanos	145
Cuadro 19. Dimensiones de la Gestión de la Calidad Total	157
Cuadro 20. Beneficios de la adopción de la estrategia de la calidad	158

Cuadro 21. Dimensiones e indicadores	164
Cuadro 22. Dimensiones e indicadores (continuación)	165
Cuadro 23. Dimensiones e indicadores (continuación)	166
Cuadro 24. Planificación de los Recursos Humanos	206
Cuadro 25. Estrategias relativas al personal	210
Cuadro 26. Contrato psicológico	212
Cuadro 27. Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de RRHH	216
Cuadro 28. Fundamentos para una nueva dirección de recursos humanos	217
Cuadro 29. Fundamentos para una nueva organización del trabajo	217
Cuadro 30. De la administración de personal a la dirección integrada de recursos humanos	221
Cuadro 31. Tendencias hacia la dirección de los recursos humanos	221
Cuadro 32. Fases de la organización de la cultura de trabajo ético	228
Cuadro 33. Cambio de valores	230

### Índice de tablas

Tabla 1. Población de establecimientos hoteleros en Cataluña, 2001	159
Tabla 2. Establecimientos certificados	160
Tabla 3. Principales características de la muestra	163
Tabla 4. Modelos de gestión de la calidad	171
Tabla 5. Modelos de certificación de la calidad	171
Tabla 6. Modelos no excluyentes de Gestión de la Calidad	172
Tabla 7. Características de los establecimientos según modelo de gestión	175
Tabla 8. Modelo de gestión según características de los establecimientos	176
Tabla 9. Iniciativa de la Gestión de la Calidad	177
Tabla 10. Responsables de la calidad	180
Tabla 11. Participan los representantes de los trabajadores/responsables sindicales en la calidad	182
Tabla 12. Concepto de calidad	187
Tabla 13. Tres conceptos de calidad según certificación	188
Tabla 14. Motivación de la calidad	189
Tabla 15. Suma de motivaciones según modelo de gestión de la calidad	190
Tabla 16. La función de Recursos Humanos	234
Tabla 17. Departamentos responsables de funciones del área de recursos humanos	235
Tabla 18. Departamentos responsables de funciones del área de recursos humanos (continuación)	235
Tabla 19. Relación entre cualificación y estabilidad	237
Tabla 20. Cualificación y estabilidad de la plantilla según destino turístico	238
Tabla 21. Cualificación y estabilidad de la plantilla según pertenencia a cadenas hoteleras	238
Tabla 22. Estabilidad de la plantilla según modelo de gestión de la calidad	239
Tabla 23. Cualificación de la plantilla según modelo de gestión de la calidad	239
Tabla 24. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad	241
Tabla 25. Tipo de personal al que se explican las ventajas del trabajo en equipo	245
Tabla 26. Actitud del personal en la participación de equipos (operarios)	245
Tabla 27. Grado de autonomía de los equipos	248
Tabla 28. Grado en que los empleados participan en la planificación de	

su trabajo	249
Tabla 29. Se formulan estrategias para aumentar la autonomía de los Empleados	249
Tabla 30 . Características de los planes de formación	256
Tabla 31. Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos	257
Tabla 32. Grado en que se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad según grupos profesionales	258
Tabla 33. Porcentaje de empleados que tienen un salario que depende del sistema de recompensas a la calidad	258
Tabla 34. Comunicación interna	261
Tabla 35. Comunicación externa	263
Tabla 36. Los conflictos dentro de los equipos aparecen...	269
Tabla 37. Relevancia de formas de conflicto	270

## Prólogo

“El Control Total de la Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez”.

K. Ishikawa

La Gestión de la Calidad Total es un modelo de hacer negocio, y como tal opera desde un conjunto de suposiciones acerca de cómo se ha de desempeñar una empresa para crear valor para sus clientes. La Gestión de la Calidad Total es una teoría que hay que poner a prueba, es decir, someterla a contrastación empírica. Queremos destacar este punto porque constituye la motivación de nuestra investigación, ya que en el ámbito del management cualquier modelo de gestión incorpora un modelo de negocio respecto a cómo ha de funcionar una empresa mejor que las alternativas existentes. Este modelo de negocios está formado por un conjunto de hipótesis acerca de cómo funciona el mundo económico. Aunque empieza con quiénes son los clientes y cómo se espera que se vayan a comportar, también incluye a todos los otros actores que depende el modelo. El modelo explica, en términos generales, por qué y cómo será capaz la empresa de reunir el talento, el capital y los proveedores que necesita. Ninguna empresa puede durar mucho tiempo sin cualquiera de estos recursos, si bien en distintas combinaciones y en distinta medida. Pensar en términos de gestión de la Calidad Total significa mirar estos recursos a través de la lente de los mercados: ver el mundo como un conjunto de mercados para el talento, el capital y las existencias<sup>1</sup>.

En esta investigación se trata de contrastar un modelo de negocio en base a la suposición del agotamiento del modelo fordista-taylorista, y que sitúa la calidad de los bienes o servicios como el eje central de las reformas de la Gestión empresarial. Para ello hay que reorganizar la empresa para favorecer la creación de unidades de negocios orientados a resultados y vertebrados por procesos creadores de valor añadido. En este sentido, los trabajadores, más que seleccionarse y agruparse por criterios funcionales, se han de agrupar por procesos relacionados con los resultados que deben alcanzarse. Hay que transformar, por tanto, a los trabajadores en gestores de procesos. Esto significa

---

<sup>1</sup> Magretta (2003).

adoptar una cultura global de orientación al cliente, y que involucre nuevas políticas de recursos humanos orientadas al aprovechamiento de las capacidades creativas de los trabajadores al servicio de la empresa. Nuevas políticas que promuevan nuevas formas organizativas de los recursos humanos menos centradas en los puestos de trabajo y más orientadas al trabajo en equipo y a las competencias profesionales. Ello supone plantear formas organizativas flexibles y simplificar y racionalizar los niveles jerárquicos.

La empresa ha de ser más flexible, más simple y más sencilla para relacionarse interna y externamente en todos los niveles, y abordando la gestión tanto desde una perspectiva interactiva como preventiva que le permita prever los riesgos, contingencias y la evolución de los posibles escenarios de futuro, para prefigurar adecuadamente cual es el escenario deseable. La acción del management ha de preocuparse por los resultados y especialmente de cómo éstos den respuestas a las necesidades percibidas por los clientes. Dicha acción significa desarrollar nuevas políticas de recursos humanos y en el que la función gerencial ha de orientarse al liderazgo y a la creatividad. Un liderazgo orientado al aprovechamiento de las capacidades creativas de los trabajadores al servicio de la empresa, por lo que hay que revisar las políticas de recursos humanos a efectos de crear trabajadores partícipes de una cultura de orientación al cliente. Una cultura en la que hay que realizar periódicamente auditorías de eficacia, eficiencia y calidad, en tanto que la Calidad Total implica contar con trabajadores de Calidad Total. Esto significa que en un proceso de Calidad Total el mayor esfuerzo y la mayor inversión han de estar siempre dedicados al desarrollo y formación de los Recursos Humanos. Y es que la gente es la que produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de una organización. Para alcanzar los objetivos de la Calidad Total se requiere que los trabajadores tengan aptitudes y actitudes correspondientes con este nuevo estilo de gestión<sup>2</sup>.

Esta perspectiva comporta una nueva lectura de la empresa a efectos de construir una organización de mayor calidad y que apunta a la necesidad de una transformación de la propia idea de negocio e indica cual es la orientación estratégica que deben tomar hoy las empresas para su modernización. Esta modernización supone repensar las empresas desde la perspectiva de los clientes y facilitar que el cambio se de en el conjunto de ella.

---

<sup>2</sup> López y Gadea (2001).

Pues bien, es este cambio lo que pretendemos medir en esta investigación. El informe final de la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En la introducción se exponen los objetivos de la investigación, las razones de la elección del objeto de estudio y la justificación de dicha elección. La investigación parte de la consideración siguiente: la volatilidad del espacio productivo, el impacto de los grandes cambios tecnológicos, la crisis de la organización taylorista del trabajo, la precarización o brasileñización del empleo, constituían parámetros que fundamentaban la elección de nuestro objeto de estudio: calidad y recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña. La correlación entre las variables calidad y recursos humanos es resaltada por la filosofía de la Calidad Total, a efectos de conseguir los objetivos de satisfacción de clientes y rentabilidad financiera. La importancia de los recursos humanos en la prestación de servicios es un aspecto clave, por evidente, en la gestión de la calidad aplicada a la industria hotelera. Industria que no ha sido pionera en el desarrollo e implementación de sistemas de calidad comparado con otros sectores de la industria, sin embargo, teníamos información de que había empresas de hotelería que tenían la certificación de calidad. Dicha información requería contrastar si en estas empresas se han creado las condiciones de trabajo que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo bajo el prisma de la Calidad Total.

En el sector hotelero de Cataluña hay empresas que han decidido obtener un certificado de calidad reconocido, y que incluye –la certificación- una referencia a una organización basada menos en los organigramas funcionales y jerarquizados, y más en la gestión por procesos y la orientación hacia el cliente. Esta nueva organización requiere contar con un equipo humano profesional y motivado para ofrecer y prestar un servicio a la altura de las expectativas de los clientes. Para alcanzar una ventaja competitiva, las empresas han de desarrollar la relación entre calidad y recursos humanos, potenciando la importancia del factor humano en la calidad y la excelencia de la empresa. Nuestra investigación focaliza su atención en cómo se gestionan los recursos humanos en las empresas hoteleras certificadas y cómo se involucra al personal que presta en ella su servicio. Concretamente, en qué y cómo se diferencian las empresas hoteleras certificadas de aquellas que no lo están, y si esta diferencia está en el hecho de que las empresas certificadas se caracterizan por haber creado un ambiente laboral en el que todos sus recursos humanos se sientan parte de la empresa, y no vean

su estancia en ella como algo momentáneo hasta encontrar algo mejor. Un ambiente laboral que fomente la participación de todo el personal en la búsqueda de la excelencia.

La filosofía de la calidad hay que situarla en un contexto en el que el aprovechamiento de los costes diferenciales a escala planetaria están desarticulando empresas, plantas de producción y lo que se ha denominado la propia calidad del trabajo disponible, es decir, la creciente precarización de los puestos de trabajo disponibles o creados en los últimos años. Palabras como calidad en la empresa, costes de no calidad, desarrollo y fidelización de los recursos humanos, formación, trabajo en equipo, creatividad..., nos proponen una agenda que se configura a partir de una nueva concepción de la gestión del capital humano empresarial. Concepción que desea que los trabajadores y empleados sean emprendedores internos, la fuente del beneficio y de la productividad, y para ello se pretende que trabajen mejor y no trabajen más, olvidándose lo que es el empleo en la lógica de mercado del sector servicio. La cuestión es si se puede configurar o adoptar medidas de calidad en el trabajo en el sector de actividad de la hotelería, y si es así, ¿cuáles son sus limitaciones?

Este es el objetivo de la investigación, comprobar en qué se diferencian las empresas certificadas de las que no lo están, en un sector de actividad caracterizado por un alto índice de rotación de personal, y cómo valoran y efectúan la relación entre calidad del servicio y el equipo humano. Una relación que no sólo sea retórica, sino algo práctico que lleva a cabo el principio de que los recursos humanos de la empresa constituyen el activo máspreciado para alcanzar el nivel de excelencia empresarial. Un nivel medido por el incremento de su nivel de rendimiento financiero. Para ello es clave, tal y como se deriva de la filosofía de la calidad, que los recursos humanos se identifiquen y participen en la empresa y que asuman que la retribución económica es consecuencia de la realización de un trabajo que fomente un nivel alto de rendimiento y calidad de la empresa. Teóricamente se asume que la calidad es algo que las empresas hacen “con” los empleados, en lugar de algo que hace “a” los empleados. Esto se observa entre los distintos modelos de Gestión de la Calidad Total, tanto las de consultorías, como en las certificaciones o en los premios.

En el capítulo dos se desarrolla el planteamiento teórico-metodológico de la investigación. Se realiza una revisión del concepto de calidad, exponiéndose los

modelos teóricos que mayor aceptación han obtenido en la literatura académica y también entre los practicantes de este tipo de gestión. El concepto de calidad se ha abordado desde dos puntos de vista: el objetivo y el subjetivo. El primero, denominado calidad objetiva, está asociado a especificaciones físicas de más o menos fácil cuantificación y que permiten un control de calidad estadístico. El segundo, denominado calidad de servicio, está asociado a la percepción de los clientes, a las valoraciones subjetivas de los clientes. La calidad de servicio resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio. Por ello, la satisfacción de la calidad de servicio se resume en una pequeña operación aritmética expresada como:  $\text{Satisfacción} = \text{Calidad recibida} - \text{Calidad esperada}$ . Y es que para mejorar la evaluación de la calidad que hacen los clientes, el management tiene que disminuir las expectativas de los clientes; elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo; y trabajar en ambas direcciones<sup>3</sup>.

Seguidamente se describe que es la gestión de la calidad total y la evolución que ha llevado a ella. Se destaca también los principios específicos y genéricos que caracterizan dicha gestión y que han de seguirse para la implantación de un sistema de calidad. Dichos principios tienen una naturaleza eminentemente práctica, y están vinculadas con las principales herramientas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad. Posteriormente, se desarrolla la relación entre calidad y recursos humanos, resaltándose la evolución de dicha área funcional. Se define esta renombrada área de recursos humanos diferenciándola de lo que se denomina relaciones laborales o relaciones sociales de producción. La referencia a estos modelos nos ha permitido precisar las hipótesis y subhipótesis de la investigación. Concretamente, identificar los elementos de confluencia y de divergencia entre ambos modelos teóricos nos ha permitido especificar el para qué y el por qué del carácter estratégico que han adquirido las políticas y procesos de recursos humanos. La calidad y los recursos humanos parece, si nos atenemos a la literatura, que constituyen el eje alrededor del que giran las estrategias competitivas de un número creciente de empresas. Incluso han llegado a convertirse en un modelo de gestión empresarial al que algunos “gurus” se han referido como una revolución en la administración de empresas y como un cambio de paradigma.

---

<sup>3</sup> Cottle (1991).

Caracterizadas las hipótesis se expone la metodología que se ha optado para su contrastación, con el objetivo de estudiar el funcionamiento en las empresas que han implantado o no la Gestión de la Calidad Total a través del estudio de sus prácticas y políticas de recursos humanos. En el capítulo tres, se efectúa el análisis de la información recogida en el trabajo de campo y que nos ha permitido confirmar las hipótesis construidas a efectos de explicar la relación entre la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad, y que constituye el gran reto de este dispositivo de cambio organizacional que es la Gestión de la Calidad Total y el papel que en dicha gestión tienen lo que podríamos hoy denominar las nuevas Políticas de Recursos Humanos. Unas políticas que definen a la empresa como un ente de naturaleza estratégica y en la que el cambio interno puede y debe preceder al cambio externo o, simplemente, adaptarse a él. Obviamente, la Gestión de la Calidad Total implica un nuevo estilo de dirección: la dirección atenta al entorno, y fuertemente determinada por los clientes, por lo que se requiere una estructura organizativa que permita la máxima flexibilidad y adaptación. Una organización atenta<sup>4</sup> que enlace directamente con la calidad de servicio orientada al cliente, y la razón está en la conciencia de una situación de competencia más agudizada, de estar operando en un entorno económico muy competitivo y con mercados muy globalizados. Sin embargo, una cosa es lo que debería ser y otra la realidad. Bajo esta consideración iniciamos nuestra investigación o, en otras palabras, expresa la pregunta que nos hacíamos al inicio del trabajo. La respuesta que elaboramos en forma de hipótesis, creemos que la información recogida en este sector de la industria de servicio, ha quedado confirmada. Todo ello queda sintetizado en el capítulo cuatro, en donde exponemos las conclusiones de la investigación.

---

<sup>4</sup> Elías (2000).

# **1. INTRODUCCIÓN**

## 1. Introducción

“Calidad significa calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la dirección, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc...Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones”

K. Ishikawa

### 1.1 Justificación de la investigación

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como justo a tiempo, producción ajustada, calidad total, reingeniería, fabricación de clase mundial, benchmarking, mantenimiento productivo total, etc. Dichos enfoques se legitiman en base a que en una economía de mercado cada una de las empresas individuales se encuentra bajo presión constante para reducir sus costes de producción con el fin de mantener o incluso incrementar su cuota de mercado. Esta presión explica la actual prioridad en torno a los procesos y que Oakland (1993) define como outputs que satisfacen las necesidades de los clientes así como sus expectativas, en forma de productos, información, servicios o, generalizando, resultados. Se trata, básicamente, de gestionar operaciones basadas en flujos horizontales y enfocados al cliente, y se fundamenta “en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental por una organización orientada totalmente a procesos”. Y es que cada vez más, en la actualidad, las empresas que desean dar un servicio y un producto excelente a sus clientes, a la vez que mejorar sus resultados de negocio, adoptan un modelo de gestión por procesos. Para el logro del éxito empresarial, los clientes deben estar dispuestos a pagar por el servicio o el producto que la empresa ofrece. Este deseo depende en buena medida de la percepción del cliente sobre el valor de lo que se le ofrece. La creación de valor para el cliente y, por lo tanto, lograr su satisfacción, es un factor crítico en la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, la gestión por procesos permite gestionar con eficiencia y medir la satisfacción del cliente, lo cual es vital en la búsqueda continua de la excelencia en el negocio<sup>5</sup>.

Un proceso se define “como un conjunto de actividades interrelacionadas (puede afectar

---

<sup>5</sup> Ruiz-Canela (2004).

a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo. Son estas últimas características, junto con una orientación horizontal, sistemática y permanente orientada a los objetivos del cliente y del negocio, las que diferencian a un proceso de una secuencia de actividades operativas o funciones de una empresa” (Ruiz-Canela 2004: 326). Por otra parte, la filosofía de la gestión por procesos impregna a la empresa de una dinámica de mejora continua, gracias a la cual el cliente interno trabaja con la meta de satisfacer al cliente externo<sup>6</sup> o, en otras palabras, con la meta de retener a los clientes externos. Esta meta evidencia, por un lado, el hecho de que en los mercados actuales es prioritario buscar la calidad requerida por el cliente, y es que la concepción de un bien o servicio debe reflejar las expectativas de los clientes; lo importante es lo que el cliente juzga importante. Así, el nivel de Calidad medio de una empresa no tiene significado para el cliente. Su interés radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas, siendo la Calidad del servicio tan importante como la del producto. En este sentido, es importante tener presente siempre la voz del cliente. La Calidad Total la determina el cliente. Es el cliente quien califica la Calidad del producto o servicio que se ofrece; de ahí que la Calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Por otro, para lograr la orientación al cliente la empresa debe iniciar un cambio en la gestión pasando de una gestión por funciones y tareas a otra basada en los procesos. Al respecto, Rust y Oliver (1994: 134-135) argumentan que “ clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción del propietario; propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un producto y servicio mejores, lo cual producirá una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose este proceso en un ciclo permanente”.

Esta prioridad por construir un equipo de colaboradores satisfechos se encuentra sujeta a las mismas presiones que la organización por funciones para producir eficientemente, con la diferencia de que aquella ha producido tanto un aumento en la productividad, de

---

<sup>6</sup> Juliá et al. (2002).

manera que la productividad por trabajador es mucho mayor, como un aumento de la eficacia, de manera que la empresa es mucho más competitiva. Pues la cuestión no únicamente es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo, sino para quién lo hacemos y qué debemos hacer. Por tanto la evolución de una organización por funciones o áreas departamentales a otra por procesos es necesaria si se pretende obtener el máximo aprovechamiento del capital humano de la empresa y lograr un alto rendimiento de dicho capital. Para ello hay que obtener su movilidad funcional; polivalencia que hace funcionar mejor a los equipos y permite, así, el cumplimiento de los objetivos de la empresa gestionada por procesos y que responde a los conceptos y objetivos de orientación al cliente, eliminación del despilfarro y mejora continua. Ello significa desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que lleve a la obtención de unos resultados en cuanto a rentabilidad económica y satisfacción de los clientes. Por ello, es importante la gran oportunidad que representa mejorar continuamente la Calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio para las empresas de elevar el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro<sup>7</sup>.

Al logro de estos resultados, hay que indicar que las técnicas que las empresas más utilizan (básicamente, los grandes grupos industriales y de servicios) son: a) *Resizing* o redimensionamiento de la empresa, entendido como procesos de reestructuración y reconversión orientado a la mejora de la competitividad, la reducción de costes, la adaptación de la empresa a nuevas situaciones, particularmente, frente a procesos de fusión o adquisición; b) *Benchmarking* o indagar, imitar o adoptar, si procede, las mejores prácticas. Se trata de un enfoque estructurado y continuo cuya finalidad es comparar los procesos y productos de nuestra empresa con el líder del mercado, el cual puede pertenecer al mismo sector de la empresa o a otro distinto; c) *Total Quality* o Calidad Total. Es uno de los conceptos que más han influido en la empresa durante la última década y hoy en día constituye uno de los pilares más importantes de la moderna gestión empresarial. Junto a las técnicas para la calidad total se han ido adoptando otras muy relacionadas, tales como la mejora permanente, análisis de los costes de la no calidad, etc.; d) *Reengineering* o reingeniería, que consiste en el rediseño de todos los procesos empresariales, en “volver a empezar” en lugar de perfeccionar lo existente, entendiendo por proceso aquel conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente; e) *Empowerment*, entendido como el incremento del poder de los

---

<sup>7</sup> Ruiz-Canela (2004).

trabajadores con el propósito de aumentar su iniciativa. Supone una mayor participación del individuo en la toma de decisiones, de tal manera que cada persona pueda expresar todo su potencial. Esto implica un grado importante de descentralización frente a los conceptos tradicionales de la toma de decisiones; f) *Learning organization*, entendida como una revisión de la forma de pensar dentro de la organización y cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.

Todas estas técnicas constituyen nuevos modelos de gestión empresarial en la medida en que sus conceptos modifican sustancialmente los elementos característicos de los modelos tradicionalmente utilizados. Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la Calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que un líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, es más efectivo cuando estructura una organización inteligente. Las habilidades personales que debe tener un líder para este tipo de organizaciones incluyen: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización. Una vez más, todo es cuestión de liderazgo. De hecho, el papel del liderazgo es esencial para llevar a buen fin una estrategia de gestión innovadora.

### **1.1.1. Calidad y competitividad**

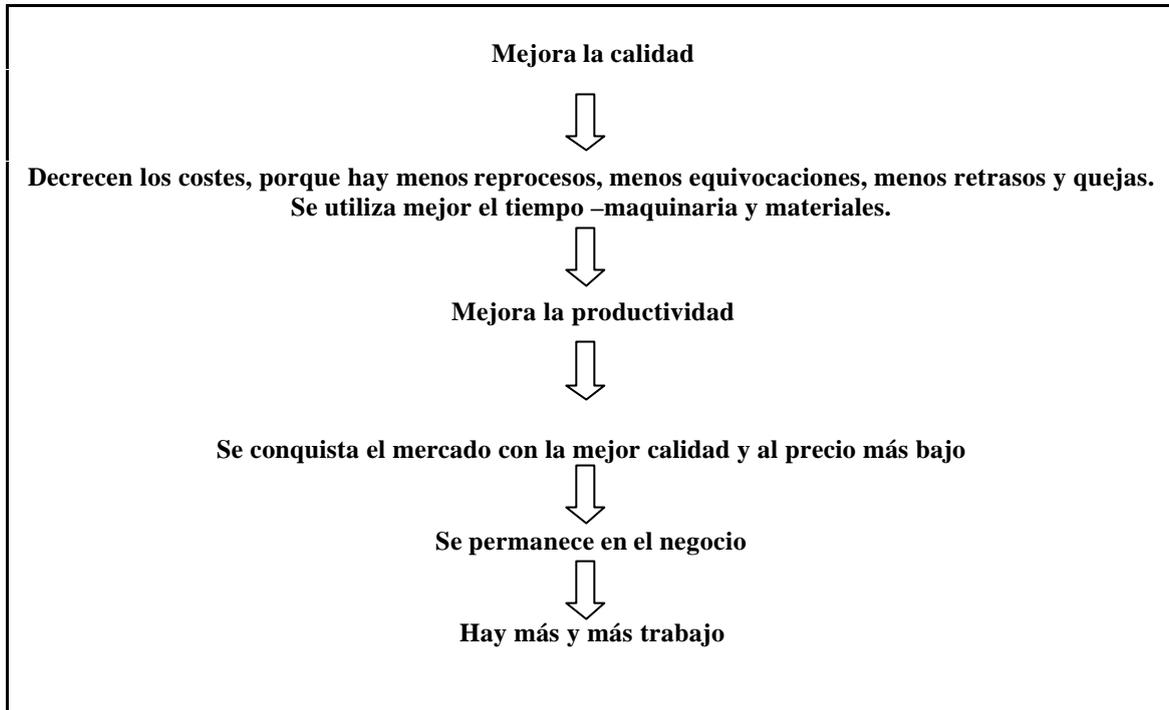
Entre esta pluralidad de técnicas, nuestra decisión de optar por la Calidad Total, a efectos de profundizar en el concepto, sus diferentes enfoques y dimensiones, y poder contrastar su implementación en la realidad empírica, está en que calidad significa, en una primera aproximación, la satisfacción del cliente, tanto externo como interno. La satisfacción equivale a suministrar al cliente un producto con un valor añadido que anteriormente no tenía. Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es, por ejemplo, para Deming (1989), un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas<sup>8</sup>. Así, Deming establece, tal como se observa en la figura siguiente, que una elevada calidad es un

---

<sup>8</sup> “La mejora de los procesos incrementa la uniformidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el malgasto de recursos humanos y el tiempo de utilización de la maquinaria, así como de materiales, por lo que produce outputs con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes..., gente más feliz en el trabajo, y más trabajos, gracias a una mejor posición competitiva de la empresa” (Deming, 1989:1).

poderoso medio para mejorar la competitividad:

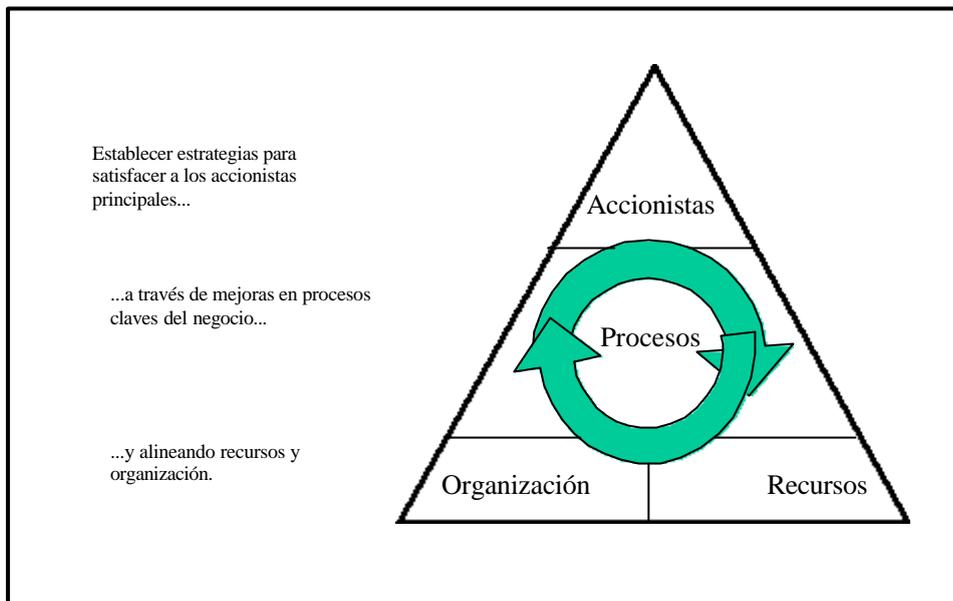
Figura 1. Cadena de la Calidad.



Fuente: Deming (1989).

La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo. Pero no únicamente la calidad depende o se circunscribe al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización. Sólo un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización es como se puede reforzar su eficacia competitiva y que se logra, genéricamente, cuando se satisfacen las necesidades de los clientes. Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas (véase la figura 2).

Figura 2: El negocio de alto rendimiento



Fuente: Rust y Oliver (1994).

Como señala Garvin (1988), los clientes se inclinan por aquellos productos que poseen ventajas en las características de calidad que realmente valoran, sin sopesar el conjunto de factores de calidad que tenga realmente el producto. Y podríamos agregar, siguiendo a Fernández et al (2003), que un producto técnicamente perfecto si no satisface ninguna necesidad de mercado, es un producto de mala calidad, ya que nadie lo comprará y, por tanto, la empresa no podrá recuperar el capital invertido. Por ello Jurán (1992) definió la calidad como preparado para el uso, queriendo indicar que los productos o servicios han de estar hechos para ser utilizados de la forma en que son necesitados por los clientes externos.

El anterior razonamiento explica que la Calidad Total o la Gestión de la Calidad Total constituya una técnica que la literatura de las últimas décadas presenta como un requisito imprescindible para la mejora de la competitividad de las empresas y un factor imprescindible para garantizar su continuidad a largo plazo. La argumentación de apoyo es la siguiente: la búsqueda del logro económico -la supremacía a medio y largo plazo, la supervivencia de la empresa y, en definitiva, la maximización del beneficio económico- por parte del *management* empresarial, en un entorno económico altamente competitivo e incierto, tiene un nuevo paradigma en torno al cual ordenar y dar sentido

a un conjunto de filosofías, estrategias y prácticas que determinan la transformación de las formas tradicionales de organización de la empresa. Se trata de la Gestión de la Calidad Total –o *Total Quality Management*, en su versión anglosajona-. Un enfoque estratégico que ajusta los recursos disponibles de la empresa a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes, con el objetivo de defender y mejorar la competitividad de la empresa, y ampliar sus resultados financieros. Se han producido en los últimos años una proliferación de estudios empíricos que tratan de corroborar cómo las empresas de un modo u otro –a través de consultores, certificaciones o premios- están tratando de aplicar o ser reconocidas como partícipes de la Gestión de la Calidad Total, y muy particularmente participan de ésta aquellas empresas que son reconocidas como líderes en sus mercados o que aspiran a serlo<sup>9</sup>. Empresas que defienden las ventajas de la Gestión de la Calidad Total en términos de valor añadido ante su entorno operativo (clientes, trabajadores y red de empresas involucradas en el proceso productivo), por lo que se caracterizan por haber optado por una cultura organizativa para la Calidad Total y cuyo objetivo es tener clientes leales y rentables. Y el concepto de lealtad se basa en el ofrecimiento continuo de valor por parte de la empresa y que constituye el nuevo factor crítico de compra por el cliente.

### **1.1.2. La filosofía de la Gestión de la Calidad Total**

La filosofía que subyace a la Gestión de la Calidad Total es que existe una relación entre empleados que realizan unos determinados procesos para otros empleados con el objetivo de añadir valor al trabajo, tarea o producto hecho. Para conseguirlo, los recursos humanos que dispone la empresa han de involucrarse más en los resultados. Dicha involucración/ compromiso/ implicación/ participación de los recursos humanos que requiere la Gestión de la Calidad Total constituye una de las motivaciones que subyace en esta investigación. Motivación que se sustenta en el hecho de que la Gestión de la Calidad Total como estrategia de negocio, pretende lograr que las empresas se adapten al nuevo escenario económico y uno de los elementos clave de esta filosofía está en considerar que los procesos y sus soportes (los recursos humanos<sup>10</sup> y

---

<sup>9</sup> Herrera et al. (1998); Pitt et al. (1997); Knights y McCabe (1997); Casadesús y Albertí (2003); Acosta et al. (2002).

<sup>10</sup> Ciampa (1993); Claver et al. (1999).

organizativos<sup>11</sup>) constituyen una variable clave sobre la que se debe rediseñar la estructura interna de la empresa y sus fronteras para operar con más eficiencia, flexibilidad y eficacia. Rediseño en base a la creación de grupos y equipos de trabajo que estimulen la reducción de los niveles jerárquicos en la empresa e impulsen la horizontalización de la estructura y faciliten la rapidez de respuesta de la misma. Una rapidez basada en los procesos de valor añadido, y que condicionan la ejecución de las tareas, actividades o trabajos, con un objetivo único: la satisfacción de los clientes. Procesos que, por otra parte, no pueden fallar al constituir la cadena de valor añadido y el nivel de satisfacción de los clientes en relación con sus expectativas.

A efectos del rediseño de la estructura hacia los principios de mejora continua de la Calidad Total la empresa se apoya en los siguientes puntos: 1) el concepto de cliente interno –cada trabajador en vez de centrarse en satisfacer al supervisor inmediato en la jerarquía vertical empieza a pensar en la satisfacción del siguiente trabajador en el proceso que se encuentra un paso más próximo al cliente final-; 2) orientación al trabajo en equipo –cada equipo de trabajo tiene la responsabilidad de desarrollar y mejorar uno de los procesos básicos de la organización-; 3) reducción de la jerarquía –eliminación de tareas que no añaden valor y el empowerment de los trabajadores en contacto con el cliente, a la vez que se produce una mejora en la comunicación entre la dirección y los trabajadores de primera línea-, y 4) creación de comités directivos que dirijan el proceso de evolución hacia la Calidad Total<sup>12</sup>.

La filosofía Gestión de la Calidad Total hace hincapié en la importancia que tiene el margen de maniobra de la empresa (elección estratégica) en su adaptación al entorno, y en su capacidad de influir sobre él; para ello impone la mejora continua de los procesos, lo que supone efectuar las siguientes acciones: a) identificación de los procesos horizontales que cruzan a través de las diferentes funciones de la empresa y que forman o deben formar parte de la base del negocio; b) identificación y eliminación de los procesos innecesarios y de las actividades no productivas o que no producen valor añadido en los procesos nucleares o fundamentales de la organización; c) instalación de

---

<sup>11</sup> Wright et al (1996) definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. Ulrich (1998) indica que la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano a través de las políticas de personal constituye la base de los recursos humanos.

los nuevos procesos mediante pruebas piloto y su posterior extrapolación; d) cuantificación de las mejoras, fundamental para conocer en todo momento y de forma objetiva la mejora real y las tendencias con el paso del tiempo; e) implantación de los sistemas de gestión que permitan conocer adecuadamente y controlar las acciones y actividades de los nuevos procesos de organización; f) asignación de los responsables de los procesos (al igual que en las organizaciones tradicionales existen los jefes o directores de funciones o departamentos, también ahora tendrá que aparecer la figura del responsable o dueño del proceso), y g) cambio de cultura y actitud de todos los componentes de la organización, involucrándose en el cambio y apropiándose del mismo, lo que permitirá a la empresa seguir en un proceso de mejora continua. Y es que la Gestión de la Calidad Total es una técnica de cambio planificado para que la empresa pueda continuar desarrollándose en un entorno más exigente y, además, pueda aprovechar o explotar nuevas oportunidades de negocio. Se trata de liderar el cambio a efectos de evitar ser cambiado por la fuerza, y activar una cultura de mejora continua que multiplique lo que hoy se denomina la inteligencia de la empresa.

Como indica Castro (2001: 83-84) este modelo de mejora continua no surge en el vacío, pues tiene lazos estrechos con la administración científica de Taylor, que se manifiesta en el énfasis en el entendimiento del funcionamiento de los procesos y en el desarrollo de las mejores prácticas de trabajo. Con el movimiento de las Relaciones Humanas de la escuela de Elton Mayo, los nexos están en el interés por la motivación y el compromiso de los empleados. Entre los enfoques de desarrollo contemporáneo al de la Gestión de la Calidad Total, se hallan vínculos con la Gestión por Objetivos, con la cual comparte el desempeño por la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo de los que ya hablara Peter Drucker en los años cincuenta. Con la teoría de los Sistemas Sociotécnicos, la Gestión de la Calidad Total se identifica en la concepción de sistema, en la organización del trabajo en equipos con un grado de autonomía creciente para tomar decisiones y en el enriquecimiento de tareas. Algunos de estos aspectos también se encuentran entre los planteamientos del Desarrollo Organizacional, que añade a su vez la reflexión sobre la importancia del liderazgo y la cultura organizacional. Finalmente, “si nos vamos a dos de los enfoque de aparición algo más reciente, la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con planteamientos comunes. Los argumentos de la Reingeniería sobre la satisfacción total del cliente y la necesidad de

---

<sup>12</sup> Dean y Evans (1994).

procesos eficaces y eficientes no son diferentes de los de las interpretaciones más avanzadas de la Gestión de la Calidad Total. Puede decirse (...) que no se trata de una estrategia nueva y alternativa, sino más bien de uno de los subsistemas de la Gestión de la Calidad Total. En el caso de la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con dimensiones de la Gestión de la Calidad Total: la mejora continua, las cadenas de clientes y proveedores, el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones de los empleados, el trabajo en equipo y el enfoque sistémico de la organización”

La Gestión de la Calidad Total ha de estar presente en todo el proceso de creación de valor, desde que el producto se concibe y diseña hasta su lanzamiento al mercado y posterior servicio postventa. Los elementos de los que se compone dicha filosofía son los siguientes: a) organización de la calidad. La primera condición necesaria es una organización de la empresa en la que estén claramente definidas las responsabilidades sobre la calidad; b) planificación de la función de calidad. Programa de actuación para asegurar la calidad y su planificación en el tiempo; c) control del proyecto o diseño. Fijar los criterios de revisión del diseño y los procedimientos en caso de modificación. Garantizar desde el principio que el proceso de fabricación es capaz de responder a las exigencias del cliente; d) relación con los proveedores. Procedimientos que rigen la compra para garantizar la calidad de los suministros; e) control de procesos. Pautas de inspección que especifican las características a comprobar, procedimiento de muestreo, etc; f) control final. Establecer un procedimiento que garantice que tan sólo se entregan los productos tras realizar las pruebas previstas; g) procesos especiales. Procedimientos a seguir en los procesos considerados especiales por sus características; h) procedimiento de manipulación, almacenaje y expedición. Es preciso establecer a priori procedimientos para garantizar que la manipulación de los productos no afecta a su calidad; i) servicio de asistencia. El cliente ha de disponer de información suficiente para utilizar correctamente los productos y, en caso de duda, recibir asesoría técnica de su proveedor. Es preciso realizar un seguimiento de calidad durante la vida del producto; j) materiales no conformes y acciones correctivas. Identificación, separación y tratamiento especial ante los rechazos; k) costos de la calidad. Se ha de decidir cómo se establecen; generalmente se dividen en prevención, valoración y errores, y l) auditorías<sup>13</sup> que permitan cuantificar el estado y nivel del sistema de calidad.

---

<sup>13</sup> Rust y Oliver (1994); Oakland (1993); Membrado (1999); Juliá et al. (2002).

La calidad afecta a todos los niveles de la empresa al abarcar el conjunto de procesos que realiza, y el motivo está en que la calidad ha de ser lo primero en la forma de pensar y de actuar en los negocios. Para ello se impone la necesidad de sistematizar toda la información relativa a la organización de la calidad, creándose para este fin un sistema documental en el cual se ha de plasmar la operativa de trabajo para producir la calidad en la empresa. El sistema documental consta de dos partes básicas: Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos, Instrucciones y Registros. En el Manual de Calidad se recogen, con el fin de mejorar constantemente de forma más estructurada y ordenada, el conjunto de normas y procedimientos seguidos en la empresa para alcanzar la calidad. El Manual de Calidad tiene como punto de referencia la “Política de Calidad”, recogida en un documento breve en el que figuran los principios básicos a seguir. El Manual de Procedimientos, Instrucciones y Registro define el “Cuadro de Responsabilidades sobre la Calidad” y que es la forma resumida de expresar en que grado cada departamento participa en la empresa y en los distintos componentes del sistema de calidad. Todo ello explica el papel que ha de jugar la dirección de la empresa a efectos de que el personal produzca bienes y servicios de calidad, y para ello ha de asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un programa de Gestión de la Calidad Total y que queda expresado en el Manual.

La dirección si quiere o decide implementar la Gestión de la Calidad Total ha de preparar el escenario con el fin de adaptarlo a la cultura de la calidad. Los aspectos más relevantes a tener en cuenta, son: a) el estudio de gestión de la calidad; b) la organización para la calidad; c) la evaluación de la cultura corporativa, las actitudes de los trabajadores y la percepción de los clientes; d) el análisis del Coste de la Mala Calidad (CMC); e) la definición de la política de calidad<sup>14</sup>, y f) métodos y herramientas internos para el control de la calidad, es decir, que permitan realizar un seguimiento y control de los indicadores de calidad. Seguimiento y control cuyo objetivo es la de ayudar a que los empleados, las máquinas y los dispositivos, como señala Deming (1989), realicen un mejor trabajo.

El anterior objetivo explica el interés por los costes de la Calidad Total, y que incluye reconocer que tanto la Calidad es una inversión que cuesta dinero como que la mala Calidad se paga. Este concepto se refiere a los costes en los que se incurre por razón de

---

<sup>14</sup> Amat (1992); Campanella (2000); Dennis (1993).

falta de Calidad en los bienes y servicios que ofrece la empresa, tanto para el cliente interno como para el externo. El coste de la Calidad Total debe constituir una de las mayores preocupaciones de la dirección de las empresas que desean una posición de ventaja competitiva en el mercado. Y la necesidad de evaluar los costes de la Calidad Total se puede estudiar bajo diferentes puntos de vista, que incluyen la perspectiva de mercado y la perspectiva interna de la empresa: 1) perspectiva de mercado: la empresa se encuentra típicamente ante una doble necesidad: ser competitiva en el mercado, lo que implica que el precio de venta no puede exceder de los valores del mercado, al tiempo de lograr dinero para asegurar su continuidad y expansión; 2) perspectiva interna de la empresa: una forma típica de aumentar la rentabilidad de la empresa incluye el aumento de la productividad a través de mejoras y la reducción de costes (por ejemplo, controlando los gastos de estructura, los gastos financieros y los costes de la Calidad Total)<sup>15</sup>.

Desde este punto de vista interno de la empresa, el análisis de los costes de la Calidad Total constituye una herramienta muy útil para impulsar la mejora de la Calidad Total en la empresa. Esto es debido a que dicho análisis ayuda a: a) llamar la atención de la dirección, hablando en términos de dinero y, por tanto, haciendo de la Calidad Total un término no abstracto y fácilmente entendible; b) cambiar la forma en que el empleado piensa sobre los fallos, sensibilizándole respecto a lo que supone el coste de un error en términos monetarios; c) proporcionar un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver los problemas, ya que las tareas se orientan a soluciones que puedan proporcionar mayores beneficios, debido a que se conoce el impacto económico de los errores, y d) optimizar la Calidad del proceso total, midiendo el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para la mejora<sup>16</sup>.

Evaluar los costes de la Calidad Total implica centrarse en los procesos<sup>17</sup> y, cuyo análisis, para determinar si las actividades realizadas proporcionan valor añadido a los clientes, permite iniciar acciones correctoras orientadas a eliminar todas aquellas actividades que no añadan valor. El análisis ha de concretarse en un conjunto de

---

<sup>15</sup> Ruiz-Canela (2004).

<sup>16</sup> Ruiz-Canela (2004).

<sup>17</sup> La gestión de los procesos ha evolucionado a través de tres estadios. 1r. Estadio: las funciones (marketing, financiación y producción) eran las que conducían la empresa; 2r. Estadio: aparecen los procesos conductores de la obtención de productos, pero siguen dominando las funciones; 3r. Estadio: los

aspectos, tanto cuantitativas como cualitativas, en torno a la calidad del producto. Las cualitativas permitirán adaptar los productos a los requerimientos de calidad que definen los clientes; por su parte, las cuantitativas permitirán encontrar una estructura de costes eficiente y rentable. Dichos aspectos explican la evolución en la gestión de los recursos humanos de la empresa, tanto de directivos y personas responsables en el ápice estratégico, como de las que componen la línea intermedia o los propios grupos operativos. Esta evolución se comprende en base a la consideración de que el factor humano es clave para alcanzar la calidad, por ello se considera que los directivos deben tener claro el proceso que se va a seguir y sepan comprometer desde el principio a los empleados de niveles inferiores e intermedios. Al implantar un sistema de control y mejora de calidad, el proceso de mejora de la calidad requiere establecer acciones motivadoras y formativas como requisito previo<sup>18</sup> de un programa de Calidad. Programa que se determina por su capacidad para satisfacer al cliente y “para incrementar los beneficios empresariales. Éste es el fin de la dirección de la Calidad Total y es la razón principal por la que los costes de la Calidad Total deben ser una parte integrante de la estrategia de Calidad Total” (Ruiz-Canela 2004: 72).

Para el éxito de estas acciones debe contemplarse lo siguiente: 1) establecer unos objetivos a conseguir que sean realistas y comprensibles para todos; 2) fomentar la responsabilidad individual para la calidad haciendo que las personas afectadas participen en fijar los valores de los objetivos; 3) extender lo máximo posible la participación en la definición y resolución de problemas; 4) establecer siempre que sea posible una medida individual de resultados sobre la calidad; 5) fomentar que las personas hagan sugerencias para la mejora de la calidad, e 6) impartir formación adecuada al equipo que la recibe y orientada a su aplicación inmediata en el trabajo<sup>19</sup>. Acciones que presuponen que la responsabilidad principal de la calidad recae no únicamente sobre quien diseña los procesos, esto es, la dirección, sino que, también, en los grupos operativos.

Los teóricos de la Calidad Total apuestan por una transformación radical del estilo de gestión convencional -en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a

---

procesos conducen a los negocios, las funciones son secundarias, quedan subordinadas a los procesos.

<sup>18</sup> Wilkinson y Willmott (1995).

<sup>19</sup> Pérez-Fernández de Velasco (1996).

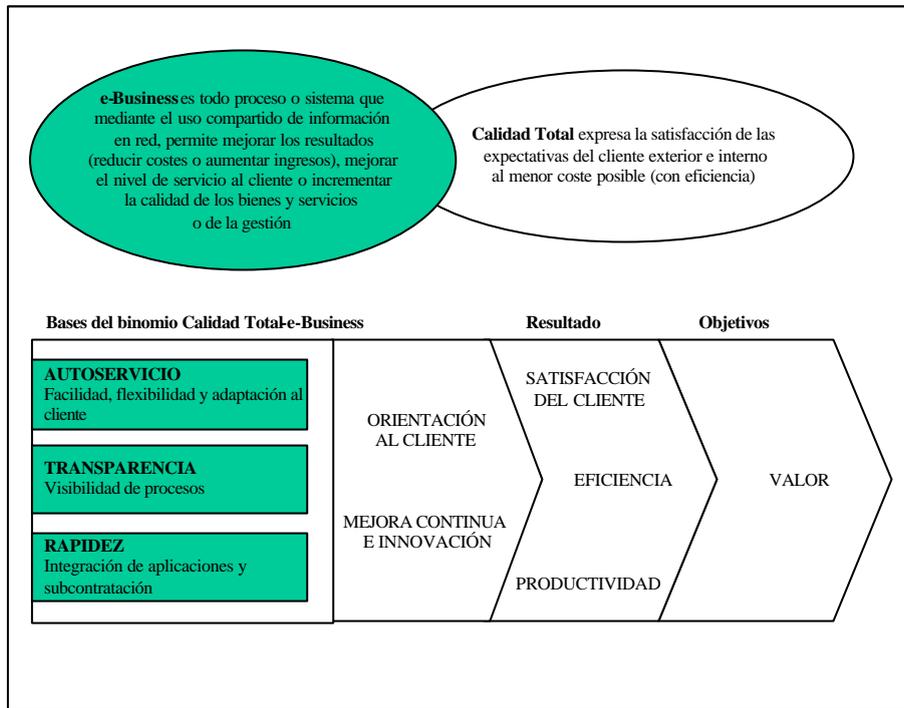
hacer las tareas, mientras que la labor de pensar permanecía en la dirección-, hacia un estilo de gestión articulada entorno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización desde un ambiente de competencia interna a un entorno de trabajo en equipo proporcionándoles la autonomía suficiente para que puedan organizar su trabajo de forma eficaz. Por tanto, el cambio organizativo duradero hacia la Calidad Total requiere canalizar la energía de la dirección en un esfuerzo de cooperación por lo que se requiere de un cambio cultural de la empresa hacia la calidad total, lo que significa dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos, e implantar un método de gestión encaminado a mantener la práctica continua de la calidad, y es que la calidad no puede enraizarse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal<sup>20</sup>. De ahí que el valor agregado vía conocimiento establece que la forma más rentable de ofrecer valor a los productos y servicios que ofrece la empresa es mediante la sistematización de la inteligencia y el saber de los colaboradores, expresados de muy distintas formas, como funcionalidad, adecuación al uso y capacidad de respuesta, entre otras.

En este sentido, la creación de valor se caracteriza por situar las necesidades de los clientes en el origen de la cadena de valor. Esta reversión de la cadena de valor de las operaciones del negocio da lugar al binomio Calidad Total –e- business, y en el que las fases de este binomio, tal y como se observa en la figura siguiente, están caracterizadas por los conceptos de autoservicio en la adquisición del bien o servicio, transparencia y rapidez.

---

<sup>20</sup> Schuler y Harris (1991).

Figura 3. El binomio Calidad Total-e-Business y la creación de valor



Fuente: Ruiz-Canela (2004).

### 1.1.3. Certificación y Premios

La dirección debe entender, como afirma Fernández et al (2003), que la calidad es algo que las empresas hacen “con” los empleados, en lugar de algo que hacen “a” los empleados. Esto se observa entre los distintos modelos de gestión de la Calidad Total efectuados por los teóricos o consultores de la calidad<sup>21</sup>, como en los modelos basados en la certificación o en los modelos generados por los premios internacionales a la calidad<sup>22</sup> y que constituyen tres actuaciones que facilitan el logro del cambio cultural. En este sentido, la certificación al reconocer el esfuerzo y la dedicación de la empresa en materia de calidad y su preocupación por alcanzar la máxima satisfacción de los clientes, contribuye, por medio de este reconocimiento, a que la empresa implante métodos de evaluación y control del sistema de calidad en su totalidad, que refuercen la

<sup>21</sup> Crosby (1990; 1991); Deming (1989); Juran (1990; 1990a); Ishikawa (1989).

<sup>22</sup> La combinación de los tres enfoques ha de contribuir según Mahoney y Thor (1994) a la creación de la Gestión de la Calidad Total que para tener éxito ha de poner el énfasis en el concepto de Gestión Total más que en el propio concepto de calidad.

calidad de los bienes y servicios que proporciona. Igualmente, optar por un premio, centra a la empresa en desarrollar aquellas actuaciones que contribuyan a la satisfacción de los diferentes agentes sociales de la empresa<sup>23</sup>, a detectar no conformidades del sistema de calidad y poder trabajar en la mejora continua. La existencia de estos reconocimientos o certificaciones de calidad ha constituido otro motivo que ha llevado a la realización de esta investigación, al establecer una base de datos útil en el proceso de elaboración del universo a investigar.

Para que la calidad sea un factor competitivo reconocido por el mercado debe ser demostrada, y es aquí en donde entran en juego conceptos tales como Normalización, Certificación, Homologación y Premios. En el terreno de la calidad, la normalización y la certificación, son dos conceptos que van unidos y se están potenciando en todo el mundo. La normalización, por un lado, es una actividad por la que se unifican criterios con respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, con participación de todas las partes interesadas y en el marco de un organismo de normalización. Por otro, esta actividad de unificación y especificación de criterios trata de estandarizar el nivel de calidad en la producción o en los procesos. Por ello, frente a la estandarización de piezas y materiales propios de la producción integrada, ya sea orientada a la producción de pequeños o grandes lotes de productos, la normalización está en gran medida orientada a la unificación de los criterios de organización de la producción como condición necesaria para el desarrollo de estrategias de red. De este modo, si la estandarización jugó un papel clave en el desarrollo de estrategias de producción vía integración productiva, la certificación cumple un papel esencial en los procesos de externalización en tanto que difunde un lenguaje y métodos comunes entre diferentes empresas.

Una certificación en calidad no es más que un reconocimiento público de la verdad de ese hecho: el logro del nivel de calidad que se juzga sobre la base de una serie de normas o parámetros, es decir, la acreditación de que estos criterios se cumplen. Constituye una vía diferenciada de la homologación para demostrar que los productos y procesos cumplen y satisfacen los requisitos demandados, ya que la homologación ha de ser realizada por un organismo que tiene esta facultad por disposición reglamentaria. En cambio, la certificación tienen carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la

---

<sup>23</sup>Fernández et al. (2003).

conformidad al respecto a unas normas que garanticen que el producto ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valores asegurados. Pero mucho más exigente y completo que la normalización y la certificación es el seguimiento de los criterios exigidos en los grandes premios en calidad.

El propósito de estos premios es procurar el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas. En sus bases se recogen una serie de criterios que cumplen con una doble finalidad: a) ser utilizados por los aspirantes como guía en la elaboración del documento que respalda su solicitud y por el equipo examinador para evaluar y procurar el *feedback* a los solicitantes, ya que reciben un informe donde se recogen sus recomendaciones y consejos, y b) ayudar a las empresas a evaluar su situación actual y desarrollar e implantar su sistema de calidad, es decir, estos criterios sirven como herramienta unificada para la planificación, formación y evaluación en cualquier tipo de organización.

El Premio Deming, el Premio Malcom Baldrige y el Premio Europeo a la Calidad, son una buena prueba de ello:

- A) El primer modelo, el Deming, se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y recoge la aplicación de los principios del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, si se han obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.
- B) El premio Malcom Baldrige está destinado a empresas industriales, de servicios y Pymes, con la condición que cuenten con un sistema de gestión de procesos y que sea homologable a nivel mundial. Las empresas que opten por este premio han de garantizar un sistema de mejora continua de sus productos. Además, todas las empresas que lo solicitan, deben pasar una selección previa y cumplimentar un formulario de autoanálisis. Una vez que son admitidas las empresas son sometidas a una auditoría, y tienen que pagar una cuota de participación.

C) En octubre de 1990, el Comité Rector de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad fijó como prioridad el desarrollo de un premio europeo a la calidad. El Premio Europeo de la Calidad fue presentado en 1991, en el marco del Foro europeo de la Calidad celebrado en París. La primera entrega del premio tuvo lugar en Madrid durante la cuarta convocatoria del Foro. Con este premio se pretende rendir tributo a las organizaciones que destacan por la atención que prestan a la calidad total así como fomentar la emulación de estas prácticas por parte de otras empresas. El desarrollo del Premio Europeo de la Calidad se debe a la labor de EFQM en colaboración con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad (*European Organization for Quality*). Los objetivos del premio son: a) incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa; b) reconocer aquellas empresas que presentan una atención excepcional a la calidad, y c) ser el instrumento de soporte más importante para el logro del éxito en la implantación de la gestión de la calidad total. Los candidatos al premio han de demostrar que su procedimiento hacia la gestión de la calidad total ha contribuido de manera significativa a la satisfacción de las expectativas de los clientes, empleados y otras partes interesadas. La evaluación se basa en los resultados de la empresa, el liderazgo, los recursos, la gestión del personal, las políticas y la estrategia. Estas categorías son aproximadamente equivalentes a las de Baldrige y Deming.

Certificaciones y premios desarrollan lo que en la actualidad se considera que ha de ser una empresa: una organización orientada a un constante aumento de la satisfacción de los clientes, y en la que el equipo directivo estimule, apoye y fomente interiormente una cultura de Gestión de Calidad Total. Además, han de promocionar y apoyar exteriormente dicha Gestión. Y es que la relevancia que ha adquirido la Gestión de la Calidad Total está en que los mercados se presentan como muy saturados, por lo que las empresas centran todos sus esfuerzos en arrebatar cuota de mercado a sus competidores y la estrategia de liderazgo en costes ya no ofrece una garantía ya que es relativamente fácil de imitar. Así, las empresas han puesto en marcha estrategias centradas en la diferenciación. Una de las formas para conseguir esta diferenciación, y por tanto una ventaja competitiva perdurable, es a través de la Gestión de la Calidad Total.

Hay que subrayar que en la actualidad se da la creencia errónea de que la calidad y su control nace en Japón. Ello se debe a que la popularización de la calidad como una de las estrategias principales de la empresa se desarrolló insistentemente como pilar del sistema de producción Justo a Tiempo (JIT); sistema productivo originario del Japón. El sistema justo a tiempo pretende la excelencia productiva (obtener un producto bien hecho, en el momento preciso y con un grado máximo de eficiencia en las máquinas y los recursos humanos), y ello no es posible al margen de la búsqueda permanente de la calidad. Uno de los motivos por los que se puede relacionar la filosofía de la calidad total con la filosofía del Just-in-time, es la obtención de la rentabilidad mediante una reducción de los costes empresariales. Esta reducción de costes se puede realizar mediante dos caminos: 1) la reducción de costes en todos los campos de la empresa, y 2) la eliminación del despilfarro en la producción. La segunda vía es más difícil de realizar ya que no se conoce, de forma global, el total de costes derivados del despilfarro del proceso productivo. Para evitar estos despilfarros (costes de no calidad) se puede actuar de diferentes maneras: 1) sobre la calidad de un producto: es la fabricación de unos productos que satisfagan las necesidades de los clientes. El producto responde a las normas y a las necesidades de los clientes; 2) aplicando sistemas JIT, esto es, un conjunto de sistemas de trabajo y actuación que minimicen los costes de no calidad, como pueden ser los inventarios, tiempos muertos, trabajadores no productivos, etc., y 3) calidad de la fabricación, es decir, aplicación de procesos de trabajo y producción con la finalidad de fabricar productos buenos, comportando la revisión de los procesos de producción en vez de verificar y revisar los productos finales. En todo caso, pese a que el estudio de la Gestión de la Calidad Total puede ser analizado como un concepto independiente del JIT, sin embargo, como indica Bañegil (1993), su filosofía queda plenamente integrada en el sistema de producción justo a tiempo.

Como aspecto histórico, cabe decir que el término Just-in-Time fue introducido en Estados Unidos a partir de los años 60 y fue definido de la siguiente forma: fabricar productos acabados justo a tiempo para su entrega: producir productos semiacabados y auto-reaprovisionarse con materiales comprados justo a tiempo para ser usados. No es de extrañar, por tanto, que dada la relación entre JIT y Gestión de la Calidad Total, la aplicación de esta última quedara postergada en occidente hasta bien entrados los años 80. El mejor ejemplo de esto lo tenemos en las plantas que tienen las empresas

japonesas en los Estados Unidos, y que han sido bien estudiadas por los expertos. Entre ellas podemos citar la que tiene Kawasaki Motors en Lincoln (Nebraska), la Sony en San Diego, etc. En estas plantas ha quedado demostrado cómo se pueden conseguir grandes resultados en calidad y productividad con trabajadores occidentales, aplicando los métodos de gestión japoneses. El caso más conocido tal vez sea el de la fábrica de televisores que tenía la empresa norteamericana Motorola cerca de Chicago. Esta empresa producía 1.000 televisores al día con 1.000 trabajadores directos y 600 indirectos, con una tasa acumulativa de rechazos del 60% y unos gastos anuales de garantía de 16 millones de dólares. La planta fue adquirida por la empresa japonesa Matsushita, y a los tres años le habían dado la vuelta a la situación, de tal manera que producían 2.000 televisores diarios (el doble) con los mismos 1.000 trabajadores directos y 300 indirectos (la mitad), habiendo descendido los rechazos al 1% y los gastos de garantía a 3 millones de dólares. Lo más destacable del hecho es que los 1.300 trabajadores eran americanos, siendo japonesa únicamente la dirección.

Pese a la importancia de la empresa japonesa en la difusión de la calidad como instrumento estratégico de gestión, originariamente la idea surge en Estados Unidos, y es importada posteriormente a Japón y reimportada nuevamente a todo el mundo occidental, pues, no en vano, ha sido en Japón donde se han logrado los mejores resultados. El éxito obedece a diversas razones: mientras que los japoneses insisten en la necesaria implicación y participación de todos los miembros de la empresa, desde el presidente a los empleados, en Estados Unidos la gestión de la calidad fue, durante tiempo, competencia exclusiva de asesores y especialistas en la materia. En este sentido, Ishikawa (1989) critica la pervivencia del modelo taylorista en la civilización occidental. Para él, el sistema de calidad total es, ante todo, una revolución en los parámetros de pensamiento utilizados desde la gerencia que debe desembocar en las siguientes ventajas: a) una verdadera garantía de calidad (esto es, cero defectos). Ello requiere no tan sólo detectar los defectos, sino comprender sus causas; b) abre nuevos canales de comunicación en la empresa; c) permite que el diseño y la manufactura del producto se ajusten eficientemente a los cambios en las preferencias de los consumidores, y d) permite mejorar la “salud” y el carácter de la empresa<sup>24</sup>.

Es esta revolución en los parámetros de pensamiento utilizados desde la dirección es lo

---

<sup>24</sup> Monden (1988); Oakland (1993).

que ha constituido otro motivo de la investigación. Un hecho que confirma dicha revolución, es el sistema de certificación de la calidad que se está convirtiendo en un factor diferenciador en la competitividad de las empresas en las últimas décadas. Así, la Organización Internacional de Normalización adoptó en 1987 una serie de normas de calidad que se conocen como las normas ISO 9000 y que han tenido dos revisiones, la primera en 1994 y la segunda en 2000. En España, las normas han sido adaptadas y se les identifica oficialmente como normas UNE-EN ISO 9000. Normas que se apoyan en el supuesto de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas pueden ser motivo de normalización, y que un sistema de gestión de la calidad bien diseñado, correctamente implantado y cuidadosamente dirigido proporciona confianza en que los resultados satisfagan las expectativas de los clientes (externos e internos).

## 1.2. Objeto de Estudio

Esta investigación pretende conocer cómo ha influido el nuevo modelo de gestión denominado de la Calidad Total en el sector de la hostelería, y dentro de él, el segmento hotelero. Para ello, tenemos como referencia la existencia en la actualidad de modelos de aseguramiento de calidad para hostelería. Estos modelos están basados, como indica Juliá et al (2002), en las normas de ISO 9000/2000, el modelo de EFQM de excelencia para la PYME promovido por la EFQM, la marca “Q” promovida por el ICTE (Instituto para la Calidad Turística en España), las normas ISO 14000<sup>25</sup> y el programa EMAS para la gestión medioambiental<sup>26</sup>, el modelo promovido por la UNESCO denominado *Biosphere Hotels*<sup>27</sup>, el modelo de excelencia de la Fundación Iberoamericana de Gestión

---

<sup>25</sup> “El objetivo de estas normas es el de promover la gestión medioambiental en las empresas de manera similar que las de gestión de la calidad que han promocionado las normas ISO 9000” (Juliá et al, 2002: 80).

<sup>26</sup> El programa EMAS (sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental), creado por la Unión Europea va dirigido “a centros con actividades industriales y de producción de energía, y actividades relacionadas con el reciclaje y el tratamiento de residuos sólidos o líquidos. Además, se puede aplicar experimentalmente en otros sectores, como por ejemplo: abastecimiento de electricidad, gas y agua; comercio; transporte; servicios financieros; administración pública; actividades recreativas, culturales y deportivas; y educación y turismo. EMAS es un sistema de gestión que permite a las empresas: a) asegurar un alto nivel de protección del medio ambiente; b) mejorar continuamente su comportamiento medioambiental; c) obtener ventajas competitivas de estas mejorías, y d) comunicar públicamente sus progresos mediante la publicación de una declaración medioambiental donde queden reflejados todos sus esfuerzos. Es un instrumento reconocido en todos los Estados miembros de la UE, basado en el Reglamento 1836/1993 del Consejo de 29 de junio de 1993, por el cual se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental” (Juliá et al, 2002: 76-77).

<sup>27</sup> “El proyecto Biosphere Hotels surge a finales de 1996 como un plan de calidad medioambiental para

de Calidad, así como las normativas legales que afectan al sector de la hostelería en materia de prevención de riesgos laborales, higiene alimentaria (APPCC) y medio ambiente.

La incorporación de la Gestión de la Calidad significa un cambio en la política de actuación en recursos humanos, pues, como argumentan Juliá et al (2002: 41), “los recursos humanos de la empresa de hostelería son el máximo activo del que dispone y significan el auténtico elemento diferencial ente uno y otro competidor. No son los elementos denominados *hardware* (instalaciones, equipamiento, maquinaria, etc.) los que definen la calidad de servicio de un establecimiento, sino es la calidad de los recursos humanos y la capacidad de atención al cliente (*software*)”. Esto se explica en tanto que la Gestión de la Calidad Total ha incorporado en su filosofía las “teorías sobre la influencia de la actitud de la dirección en la motivación y la productividad de la Escuela de Relaciones Humanas; la importancia de la satisfacción de las necesidades de los empleados que Maslow jerarquizará; el análisis de los elementos del trabajo necesarios para generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa de Herzberg”. Y es que en la Gestión de la Calidad Total se han incorporado planteamientos desarrollados en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Así sucede con los equipos de trabajo de diversa naturaleza, los programas de rediseño y enriquecimiento de puestos, los programas de calidad de la vida laboral y, en general, con todas aquellas acciones que tienen como objetivo propiciar el incremento de la participación y las responsabilidades de los empleados en relación con su trabajo, tanto de manera colectiva como individual. Esta idea del empleado, “con una alta motivación interna que le orienta al compromiso con la calidad, y por ende con los objetivos de la organización, debe mucho también a la teoría Y de McGregor en la que se aboga por el autodesarrollo del trabajador que, convenientemente motivado, contribuye a la consecución de un producto y/o servicio final de calidad. Implica, en consecuencia, el

---

los alojamientos turísticos de Lanzarote. La iniciativa partió del empresario turístico de Lanzarote vinculado a ASOLAN (Asociación Insular de Empresarios de Hoteles y Apartamentos de Lanzarote), que, apoyándose en la Declaración de Reserva de Biosfera por la UNESCO de 1993, sintió la necesidad de marcar las directrices que se habrían de seguir en el futuro para el desarrollo de un turismo respetuoso con el medio ambiente (...) El sistema ha sido avalado por el Comité Español Man and Biosphere, de la UNESCO, por su incentivación de la gestión medioambiental responsable de establecimientos hoteleros vinculados a Reservas de la Biosfera. El sello de calidad medioambiental Biosphere Hotels acredita a los establecimientos hoteleros que integran el factor medioambiental en su gestión, en cuanto a ahorro de energía y agua, consumo de energías limpias, gestión de residuos, minimización de contaminación atmosférica, promoción ecológica y preservación del entorno, entre otros requisitos” (Juliá et al, 2002: 82).

paso de un sistema autocrático a uno de liderazgo, el cual se apoya en la idea de que los empleados puedan tener suficiente capacidad, habilidad, conocimientos e interés para participar en las decisiones empresariales” (Castro, 2001:88-89).

### **1.2.1. Servicio de calidad**

La investigación trata de confirmar si la implementación de un programa de Gestión de la Calidad Total ha generado tales cambios en la gestión de los recursos humanos dado que éste insiste en la necesidad de una amplia participación del personal y el motivo está en su enorme contribución a la competitividad, por lo que la dirección debe descentralizar determinadas decisiones para proporcionar al personal la autonomía suficiente para que autoorganice su trabajo, al tiempo que colabora en la solución de los diversos problemas a los que hay que hacer frente. Por ello el personal debe, a su vez, contar con los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo. Del mismo modo, la dirección de la empresa ha de formar y capacitar al personal para que presten los servicios de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolle en ellos la conciencia de hacer los servicios bien la primera vez. Formación que es clave a efectos de cambiar la cultura que la implantación de un proceso de mejora de la calidad supone y que incluye diseñar procedimientos cuya implantación asegure que la participación regule la cultura de la empresa.

Aplicando la filosofía de este modelo, prestar un servicio<sup>28</sup> de calidad permite diferenciarse de la competencia y obtener, en consecuencia, una ventaja competitiva sobre ella y, también, lograr la fidelización de los clientes. Dicha fidelización ha de ser, como indican Juliá et al (2002), “una preocupación constante de las empresas de hostelería, ya que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que mantener los actuales, existen multitud de formas y técnicas para fidelizar a los clientes, pero sin duda una de ellas es ofrecer un servicio de elevada calidad que sea difícilmente imitable por las compañías de la competencia. Por ello, es muy importante saber medir la calidad de servicio para conseguir elevados niveles que faciliten la fidelización de los clientes. Las organizaciones de calidad se aprovechan de sus errores para precisamente aumentar

---

<sup>28</sup> Kotter (1997), define el servicio como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir ligada o no a un producto físico.

la calidad de servicio”. Y es que la consecución de elevados niveles de servicio contribuye a la competitividad y supervivencia a largo plazo, cuando “la fidelización de los clientes se consigue no sólo cuando todo marcha viento en popa, sino que es precisamente cuando se cometen errores de calidad, por otro lado inevitables en hostelería, el momento idóneo para conseguir una fuente adicional de lealtad a la empresa y fidelización, en lugar de pérdida de clientes. Es los que Hart, Heskett y Sasser (1990) han denominado el beneficioso arte de la recuperación del servicio, indicando que es tan beneficioso hacer bien las cosas como saberlas arreglar eficientemente cuando se ha cometido un error. Las empresas interesadas en recuperar a los clientes deben conseguir que éstos puedan expresar sus reclamaciones y escuchar cuidadosamente sus quejas y potenciar a los empleados en contacto con el público para que actúen rápidamente”.

Los programas de calidad inicialmente centraron su atención en la mejora de los aspectos tangibles de la calidad del producto y servicio por medios como la inspección, los métodos estadísticos y el control de defectos<sup>29</sup>. El término calidad se refería, pues, a unos atributos específicos de un producto, como la fiabilidad y la durabilidad. En cambio en la actualidad, Juran (1984) se refiere a la pequeña “q” para catalogar esta visión, en contraste con la gran “Q” o visión referida a un conjunto amplio de elementos, desde la reducción de costes finales a la relación con clientes y proveedores, pasando por la propia gestión. Y es que “los negocios más exitosos se caracterizan por obtener la máxima información posible tanto de sus clientes como de sus colaboradores y por saberla gestionar” (Juliá et al, 2002: 259).

La gestión de empresas de servicios presenta ciertas peculiaridades por las características distintivas de los servicios, por ello la formulación de una estrategia de calidad del servicio prestado está condicionada por las características distintivas clave que afectan a los servicios, y que son los siguientes: intangibilidad<sup>30</sup>, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero. Dicho carácter indica que los servicios no se pueden almacenar para consumir en un momento posterior del tiempo. La capacidad del servicio “cuando la demanda fluctúa se convierte en una de las decisiones estratégicas más importantes. Un exceso de capacidad provoca un uso

---

<sup>29</sup> Zimmerman (1995); Rotger y Canela (1996).

<sup>30</sup> La intangibilidad es un factor intrínseco de los servicios, a causa de que éstos están formados por ideas, conceptos e informaciones que generalmente no se pueden experimentar por los sentidos antes de la

ineficiente de los factores y, por tanto, un deterioro de la competitividad de la empresa. Una capacidad escasa puede abocar en una pérdida de calidad del servicio: clientes que abandonan la empresa sin consumir por no ser atendidos en un tiempo prudencial, omisión de servicios fundamentales con el consiguiente malestar de los clientes, frustración del cliente mientras guarda cola, entre otros” (Fernández et al, 2003: 561-570).

La inseparabilidad de producción y consumo conlleva a un permanente contacto con el cliente y la presencia de éste en la creación del servicio. Dicha presencia se plasma de dos maneras: 1) la intervención del cliente en el diseño o personalización del servicio, y 2) la presencia del cliente en y durante la creación del servicio. Este hecho explica que “el productor turístico, más que cualquier otro trabajador de otros sectores, se enfrenta a la necesidad de trabajar cuando los demás no trabajan, lo que determina un aspecto temporal clave de sus desempeños laborales, aspecto que podríamos referir como *inversión sincrónica*. Sincronía, porque las dos personas están allí en el mismo lugar y en el mismo instante del tiempo. Inversión, porque están utilizando tiempo diametralmente opuestos. Unos están en tiempo de trabajo, otros están en tiempo de ocio. (Pues bien) (...) nuestra propuesta es, que resulta necesario estudiar este fenómeno, la relación entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, para elevar la eficiencia y la calidad del sistema turístico, así como para establecer una adecuada organización temporal de este modelo socioeconómico de manera que pueda avanzarse hacia la consecución de un *desarrollo vitalmente sostenible*” (Bericat, 1999: 45-46).

Respecto a la heterogeneidad, Fernández et al (2003) indican que la heterogeneidad es mayor en aquellos servicios más personalizados y que requieren la participación de los clientes. Los servicios resultan más difíciles de estandarizar que los bienes, ya que se perciben en función de las personas que los ofrecen y del momento y lugar en que se ofrecen y, por lo general, la prestación varía de una persona a otra en la misma empresa y, de un día a otro o de una hora a otra, en la misma persona. En tales circunstancias, la fijación de precios es una tarea complicada y el control de la calidad resulta de difícil ejecución. Las empresas sólo pueden decidir sobre la calidad de sus servicios al nivel de diseño, y no sobre las características finales que tendrán en el momento de su prestación o entrega al cliente, se tiene la idea de que resulta imposible garantizar uniformidad en

los servicios ofrecidos por un vendedor o estandarizar ofertas entre vendedores del mismo servicio, mientras que sí es posible ofrecer consistencia y uniformidad en los productos.

Las características de intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero de los servicios condicionan que la calidad se vuelva una variable estratégica para el éxito empresarial en los servicios y lo es en tanto que estas características implican que la persona que presta el servicio es clave para crear y mantener una imagen de servicio de calidad. Y es que en la calidad del servicio cobra tanto o más importancia en todos los aspectos relacionados con la gestión del personal de contacto directo con el público, como los aspectos relacionados con la capacidad, ya que el objetivo básico que persigue una empresa de servicio es minimizar las esperas de los clientes, y que esta espera sea poco gravosa, pero también evitar que la capacidad esté ociosa. Se trata como indican Fernández et al (2003), en última instancia, de atender la demanda de forma eficiente y a tiempo. Y ello acarrea que al ser el cliente el determinante acerca del nivel de calidad de un servicio, el personal es clave porque interactúa directamente con el cliente en la prestación del mismo. Norman (1991) denomina “encuentro de servicio” o “momento de la verdad” a este contacto directo entre el cliente y el productor del servicio. En la gestión de la calidad en el sector hotelero son determinantes, pues, tanto las decisiones de capacidad y localización, como las decisiones de gestión del personal. Respecto a las decisiones de capacidad y localización hay que señalar que el segmento hotelero mantiene una relación estrecha con el turismo y el desarrollo de una oferta turística. Concretamente, la creación de una infraestructura de empresas dedicada a atender las necesidades de los turistas.

### **1.2.2. El sector turístico**

Hay que destacar que desde la segunda guerra mundial el turismo ha constituido una industria en crecimiento, siendo el gran motor transformador de la cultura y la economía española. Como indica Bericat (1999) el turismo ha de verse como un caso específico de movilidad en el espacio. Aunque analíticamente es obvio el carácter reduccionista y empobrecedor derivado de la convención de considerar el turismo como un fenómeno

vinculado exclusivamente a la movilidad por motivos de ocio, en la práctica, para algunos lugares específicos, es también obvio que las variaciones poblacionales más importantes tienen su origen en este tipo de movilidad espacial. Sea por motivos de ocio, sea por otros motivos, lo cierto es que las personas desplazadas influyen en el lugar de destino al introducir cambios en la estructura social de consumo. Esta estructura de consumo modifica la estructura de oferta lo que, a su vez, transforma la estructura productiva y laboral de este lugar.

España es una de las principales potencias mundiales en este sector de actividad. Entre 1973 y 1999 el número de visitantes en España se incrementó en un 120%. Hay que indicar que el número de visitantes en 1995 fue de 54,4 millones y el de viajeros 34,9, mientras que en 2001 la cifra ascendía a 75,5 y 49,6 millones respectivamente. España posee el 6,6% de la cuota mundial de ingresos por turismo y el 7,5% de las llegadas internacionales de viajeros. Se ha de indicar que, de acuerdo a Uriel et al (2001), el sector turístico repercute muy positivamente en el saneamiento de la balanza de pagos de la economía española, de modo que el saldo turístico se situó en 2000 en 27.742 millones de euros<sup>31</sup>. Así, según el INE, en los últimos 14 años el número de plazas hoteleras se ha duplicado, pasando de 556.392 en 1987 a 1,067.425 en 2001 y manteniéndose la ocupación media durante todo el periodo entre el 52 y el 60%.

Las empresas turísticas se integran fundamentalmente en la rama productiva de los servicios<sup>32</sup>, teniendo presente que otras empresas productoras de bienes primarios como industriales deben ser considerados como empresas turísticas por el destino final de su actividad<sup>33</sup>, es decir, dependiendo de a quién se dirija el producto o servicio, la unidad empresarial estará incluida o no dentro del sector turístico. Desde esta orientación el sector turístico incluiría desde hoteles hasta agencias inmobiliarias y pequeños comercios. Desde una perspectiva más restringida y que contribuye a una mejor acotación del problema, hay que señalar que el sector turístico es la actividad cuyo producto va a significar el consumo de bienes o de servicios por un sujeto que se

---

<sup>31</sup> En el 2001, el superávit de la balanza del sector turístico en España fue de casi 30 mil millones de euros. En julio del mismo año había empleados en nuestro país, sólo en actividades propias del sector, más de 1,6 millones de personas, un 4,1% más que en el mismo mes del año anterior.

<sup>32</sup> El sector servicios es el que más población emplea y más Producto Interior Bruto (PIB) genera. En España, el porcentaje de ocupados en el sector servicios era, a finales del año 2002, de un 63%, aproximadamente, y este porcentaje ha ido creciendo de forma paulatina en los últimos años. Asimismo, el PIB generado por el sector servicios está alrededor del 60% del total del PIB durante los últimos años.

<sup>33</sup> Figuerola (1995); Bote (1996).

encuentra temporalmente desplazado de su lugar habitual de residencia. Desde esta perspectiva sólo se deberían contemplar las actividades incluidas en el código 55 CNAE, es decir, las empresas de hostelería (hoteles, restaurantes, campings, establecimientos de bebidas y comedores colectivos), excluyéndose agencias de viaje, transporte, información, actividades recreativas y pequeños comercios<sup>34</sup>.

La posición competitiva del sector turístico en España se ha construido sobre un producto de consumo masivo (el sol y la playa) y ofrecido a un precio muy competitivo<sup>35</sup>. Sin lugar a dudas el turismo de sol y playa continúa siendo el producto dominante en los gustos turísticos, sin embargo, esta tendencia de consumo masivo se ha ido matizando ya sea por el aumento en el nivel socioeconómico de los turistas que comienzan a explorar otros destinos turísticos con un mayor aporte del valor de la calidad o por opciones de oferta turística con una clara orientación de adaptación estratégica para así poder mejorar su posición competitiva. La evolución del turismo masivo o fordista ha dado lugar al denominado turismo postfordista en el que el turismo sigue cumpliendo una importante función de diferenciación social, de vehículo de distinción social. La perspectiva de diferenciación entre el turismo fordista y el postfordista está en el hecho de que unos tienen dinero para gastar y otros, además tienen gusto para elegir.

Esta perspectiva se confirma cuando se analizan las tendencias -culturales- a nivel mundial, y que Granados (1999: 72-73) resume en una mayor exigencia del turista en todos los aspectos, y que se manifiesta en: 1) acceso de información veraz y de calidad; 2) calidad de productos turísticos considerando las instalaciones y servicios turísticos de la zona; 3) calidad del entorno, considerada como calidad de vida. Se centra en las infraestructuras y en los servicios turísticos, públicos y privados, y en los aspectos paisajísticos. Es el aspecto más preocupante en la actualidad, sobre todo en aspectos medioambientales, tanto en el litoral como en el interior. Importancia de políticas que corrijan estos problemas sobre todo cuando estas dependen de Administraciones no

---

<sup>34</sup> Fuster (1991) define el turismo como un agregado de cinco consumos: transporte, alojamiento, alimentación, adquisición de bienes y servicios y disfrute de bienes y espectáculos. La conjunción de estos cinco consumos constituye al que los realiza el turista.

<sup>35</sup> A este producto de consumo masivo se le denomina turismo fordista y que Savelli (1989) concibe como una forma de turismo orientada a la reparación por los esfuerzos hechos en la producción, y a la vez como un ámbito de consumo en el que diferenciarse y en el cual construir la propia posición social.

turísticas; 4) personalización de los viajes. El turista quiere participar tanto en el diseño de su viaje como en su desarrollo; 5) diversificación motivacional. El turismo de sol y playa, aun siendo el mayoritario, no constituye razón suficiente para decidir un destino (necesidad de diversificar la oferta e incrementar la oferta complementaria). Sin embargo, el turismo individualizado, no es incompatible con las ventajas de la organización colectiva que aproveche economías de escala (vuelos “charter”, grupos, excursiones, etc.). Los viajes “todo incluido” tampoco dejarían de existir al tener su propio mercado entre los estratos de rentas más bajas; 6) posicionamiento del turista sobre contenido de sus vacaciones, ya que desea sentirse protagonista (actividades deportivas, lúdicas, de participación, etc.), y 7) sensibilización hacia los aspectos medioambientales. El espacio y el tiempo del turismo están íntimamente vinculados al concepto de calidad de vida, y este a su vez al de valores medioambientales. Si la calidad de vida no se puede concebir con un buen medio ambiente, el turismo tampoco.

Hay cuatro maneras en las que interviene el medio ambiente en la oferta turística: a) como motivación exclusiva, lo que ha dado lugar al ecoturismo o turismo de naturaleza; b) turista que tiene el factor medioambiental como principal motivo pero no el único (turismo rural), el turista lo que busca es el ambiente rural, en el que el componente naturaleza es fundamental, como rechazo o compensación de lo urbano; c) aspecto medioambiental con carácter complementario. La naturaleza se convierte para el turista en un espectáculo, con una duración y un espacio limitado y en un entorno habitualmente urbanizado, delfinarios, acuarios, etc., y d) cuando el medio ambiente entra formando parte de algún modo de los productos y servicios turísticos concretos (hoteles con energías alternativas, productos ecológicos, transporte no contaminante, etc.).

Granados (1999: 60) argumenta que la industria turística es aquella que tiene su campo de actuación alrededor de las actividades de ocio, esto es, que sus productos están destinados a satisfacer dichas actividades que son, por definición servicios. Bajo esta orientación, “la competitividad de la empresa turística individual y de la zona o destino turístico en la que está localizada no sería, por tanto, solamente una cuestión de precios diferenciales sino, sobre todo, dependería de la calidad del producto y servicio a ofertar, máxime cuando la atención personalizada constituye uno de los rasgos diferenciadores del sector. Este aspecto cobra todavía más sentido en el momento actual donde las

motivaciones del turista han pasado de estar excesivamente dirigidas y constreñidas por la oferta y reflejadas en la simple presencia en el destino turístico, a reconstruir la propia orientación, reelaborando o descubriendo mecanismos de diferenciación en su búsqueda de exclusividad y autonomía. (Por ello) la nueva empresa turística ya no es una empresa receptiva per sé, sino que se dirige hacia la dimensión del servicio profesional puro, hacia las estructuras organizadas precisamente para generar facilidades y soportes técnicos para el uso de lugares, símbolos, encuentros, recursos diversificados y siempre nuevos, doquiera que se presenten e independientemente del lugar en que se produzcan (las agencias de viajes serían un ejemplo claro de este proceso al pasar de ser intermediarias a creadoras y comercializadoras de nuevos productos)”.

Ante la cada vez mayor competencia de los destinos turísticos la pregunta inicial de la investigación se planteó si en este nuevo escenario, con los cambios en las condiciones socioeconómicas, sociodemográficas y tecnológicas en los países desarrollados, y concretamente con los cambios hacia ofertas más diferenciadas y de mayor calidad, ha obligado al sector hotelero a analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia. Y uno de estos instrumentos es la Gestión de la Calidad Total. La pregunta adquiere significado dentro de un contexto de actividad en el que sus características básicas son: una alta rotación, una baja retribución, esto es, niveles de remuneración algo inferiores a los de otros sectores, una alta temporalidad de la ocupación y una marcada estacionalidad, lo que nos ha obligado a preguntarnos cómo encaja el modelo de gestión de la calidad en un sector con estas características. Como indica Barret (1995) una organización de Gestión de la Calidad Total es un empresa socialmente responsable que está activamente interesada e involucrada con la mejora y protección del entorno, la integridad y calidad de sus productos y servicios, la honestidad y verdad de su publicidad, la calidad y bienestar de su comunidad y país, y el bien general de la sociedad. Contempla a la sociedad como interesada en la empresa. En la misma línea Ishikawa (1994) indica que el respeto a la humanidad debe convertirse en una filosofía gerencial puesto que la empresa está dentro de la sociedad pero la misma sociedad está dentro de la empresa. Organismo y entorno, empresa y sociedad, son una misma cosa.

### **1.2.3. El sector hotelero**

El sector hotelero está dominado por hoteles independientes (básicamente Pymes familiares), pero en el que las cadenas hoteleras tienen cada vez una mayor participación y que influyen en las pequeñas y medianas empresas en la posibilidad de que éstas puedan ofrecer mayores posibilidades de promoción y mejores condiciones laborales. Las cadenas hoteleras son el producto del hecho de que las empresas, a efectos de obtener ventajas competitivas, pueden tratar de conseguir economías de escala que permiten explotar la organización en red que implica la centralización de algunas actividades comunes a todas las unidades operativas. Pero, también, tratan de conseguir economías de alcance, las cuales favorecen la realización de una venta cruzada, que consiste en ofrecer dos o más servicios, generalmente complementación, en un paquete a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los servicios por separado. Por otra parte, las cadenas utilizan el outsourcing en algunos de sus procesos fundamentales de recursos humanos. Al desprenderse de las actividades que no proporcionan ventajas estratégicas, la cadena se concentra en actividades básicas que crean más valor a los clientes y, al mismo tiempo, reduce sus costes e inversiones.

En esta situación se trata de observar si el modelo de Gestión de la Calidad Total se aplica por igual tanto en hoteles independientes como en las cadenas hoteleras, y esto se justifica en tanto que el sector independiente está constituido por establecimientos de categoría inferior y de menor tamaño, lo que puede llegar a constituir una restricción para la promoción de la cultura de la calidad. Una restricción que beneficia a las cadenas y que se corrobora en tanto que los sistemas de calidad de reconocido prestigio, las certificaciones y los premios a la calidad turística, abundan especialmente en las cadenas hoteleras. En definitiva, el club de calidad, creado con el propósito de mejorar la calidad de la gestión y el servicio ofrecido en hoteles, no deja de ser un club restringido y privilegiado, ya que empíricamente se observa que los segmentos hoteleros donde la afiliación a cadenas es mayoritaria son los hoteles de cuatro a cinco estrellas. Todos los establecimientos de cinco estrellas y más de la mitad de los hoteles de cuatro estrellas están integrados en cadenas y es en donde la certificación de la calidad turística se encuentra más extendida.

Por último, hay que subrayar que el concepto de calidad y su implementación, para los distintos subsectores turísticos, ha sido asumido por la Administración Turística del

Estado y por el sector turístico. Se perfila como la estrategia de futuro del sector turístico y la base de la política turística española. El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000) sintoniza con los esfuerzos que tanto el sector empresarial como las administraciones públicas están haciendo en esta última década, mediante la creación de oferta nueva, tanto básica como complementaria, la renovación de la existente y la inversión pública en infraestructuras. Asimismo, el sector privado está experimentando una profunda renovación en los métodos de gestión empresarial y de financiación que, conjuntamente con la internacionalización de su presencia tanto en otros destinos como en los mercados emisores, constituye la respuesta adecuada a las tendencias de globalización e integración vertical y horizontal que el sector turístico mundial está desarrollando<sup>36</sup>.

El PICTE (2000) pretende abarcar las principales áreas de actuación para dar respuesta a los retos del turismo español en el futuro inmediato y a medio plazo, cubriendo el período 2000-2006. La vigencia del plan se ha establecido con maduración paralela a los programas e iniciativas de la Unión Europea, de forma que algunas actuaciones del PICTE puedan beneficiarse de fondos suplementarios de procedencia comunitaria. Estos programas son los siguientes: a) destinos; b) productos; c) servicios sectoriales; d) internacionalización; e) cooperación internacional; f) formación; g) innovación y desarrollo tecnológico; h) información estadística y análisis económico; i) promoción, y j) apoyo a la comercialización.

El PICTE (2000-2006) integra los siguientes nueve programas de actuación: 1) consolidación de la posición de liderazgo del turismo español a medio y largo plazo; 2) incremento de la rentabilidad; 3) sostenibilidad sociocultural y medioambiental de la actividad turística; 4) diversificación de la oferta y la demanda; 5) mayor distribución territorial de los flujos turísticos; 6) aumento de la calidad del empleo en el sector; 7) aumento de la presencia internacional de la empresa turística española; 8) consecución de indicadores completos de la actividad turística, y 9) reconocimiento del sector turístico por el resto de los sectores económicos e integración del mismo en los esquemas de financiación, exportación, etc.

---

<sup>36</sup> Juliá et al. (2002).

### 1.3. Modelo de análisis

La estructura del modelo de análisis de la investigación se organiza en base a que uno de los instrumentos, según la literatura revisada<sup>37</sup>, para incrementar la diferenciación y mejorar el nivel de competitividad es la puesta en marcha de sistemas de gestión basados en los principios de la calidad total, como pueden ser la mejora continua, la satisfacción del cliente, la concesión de iniciativa y responsabilidad a los empleados, el énfasis en el trabajo en equipo, etc. Principios que si son aplicados efectivamente tienen como resultado el incremento del capital simbólico de la empresa, y ello en base a que con la globalización mundial de la economía –debido a las nuevas tecnologías y a la liberalización de los mercados-, la imagen de marca ha obligado a las empresas, en general, a mejorar de forma permanente y en múltiples aspectos la oferta que realizaban. Ello es así en tanto que la calidad total se configura como una de las alternativas disponibles para garantizar una opción de futuro para las empresas.

Opción de futuro que constituye un medio efectivo de lograr una ventaja competitiva, tanto en costes<sup>38</sup> como en diferenciación, sobre sus competidores. Ventaja que obtenida mediante la Calidad Total puede permitir crear recursos intangibles que por su carácter de valiosos pueden constituir barreras a su imitación por parte de los competidores<sup>39</sup>. Además, para el logro de ventajas competitivas la Calidad Total, como estrategia de gestión ha de establecer la siguiente serie de metas<sup>40</sup>: 1) Metas económicas: a) disminuir los costes; b) aumentar la competitividad; c) asegurar los beneficios a largo plazo. 2) Metas comerciales: a) satisfacer y fidelizar al cliente; b) mejorar la imagen de la empresa; c) vencer a la competencia e incrementar la cuota de mercado. 3) Metas técnicas: a) resolver problemas; b) introducir innovaciones; c) asegurar y optimizar los procesos. 4) Metas humanas: a) responsabilizar a los trabajadores; b) potenciar las iniciativas y fomentar la creatividad; c) valorar a las personas; crear espíritu de equipo.

En el Sistema de la Calidad Total (SCT) hay que diferenciar el Sistema de Gestión de la Calidad Total (SGCT) del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Total (SACT). Se podría afirmar que el SCT está integrado, tal y como se observa en la figura siguiente, por: 1) el “sistema de gestión de la Calidad Total, como la estructura organizativa, las

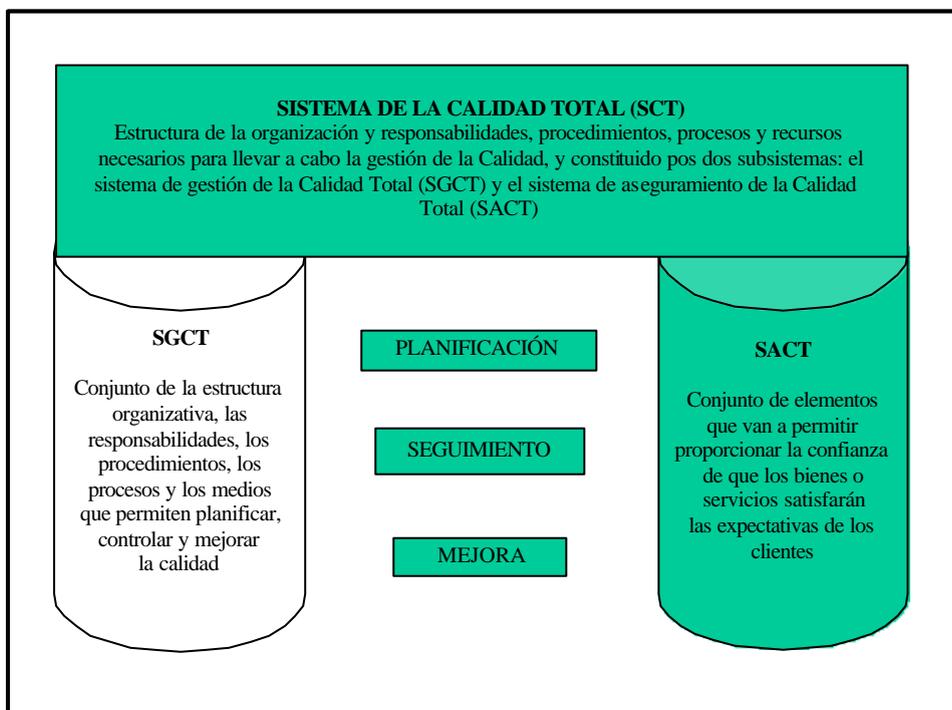
<sup>37</sup> Reeves y Bednar (1994); Camisón (1996); Leal (1997); Juliá et al. (2002); Acosta et al. (2002); CIDEM (2001).

<sup>38</sup> Crosby (1990); Deming (1989).

<sup>39</sup> Barney (1991); Peteraf (1993); Grant (1996).

responsabilidades, los procesos y los medios que permiten planificar, controlar y mejorar la Calidad. El sistema de gestión de Calidad Total es la estructura soporte y básica de la gestión de la Calidad Total; 2) el sistema de aseguramiento de la Calidad Total, entendido como el conjunto de elementos que van a permitir proporcionar la confianza de que los productos o servicios satisfarán las expectativas de los clientes. Este sistema contiene la base normativa y documental, y también incluye las auditorías de Calidad (internas y externas), entre otros elementos. Por tanto, el sistema de la Calidad Total se articula a través de acciones dirigidas a la gestión de la Calidad Total y al aseguramiento de la Calidad Total; es lo que se conoce como gestión por Calidad Total” (Ruiz-Canela, 2004: 116).

Figura 4. Sistema de la Calidad Total (SCT)



Fuente: Ruiz-Canela (2004).

### 1.3.1. Activos intangibles

Es importante entender que ha efectos de mejorar la relación Calidad-precio de los bienes y servicios, la estrategia por Calidad Total ha de estar orientada a mejorar el aspecto humano de la empresa, ya que la Calidad Total es tarea de todo el personal de la

<sup>40</sup> Ruiz-Canela (2004).

empresa. Este aspecto obliga a prestar atención a los activos intangibles por su papel relevante en la generación de valor. Dichos activos, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en activos estratégicos, ya que el rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad<sup>41</sup>. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa, ya que su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y apropiárselas<sup>42</sup>. La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden acentuar esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento<sup>43</sup>. Su denominador común o materia prima es la información.

Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan producen una depreciación de valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa. Su contenido básico informativo les configura como “bienes públicos”, que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado, la cual puede usarlos sin merma de valor. En consecuencia, su aportación a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite obtener economías de alcance o gama.

Se pone de manifiesto, pues, la necesidad de la empresa de orientarse a su interior en busca de las principales fuentes de ventaja competitiva, concretamente las variables intangibles (el diseño organizativo, políticas de recursos humanos, innovación tecnológica, sistemas de planificación y control, etc.). Salas (1993: 339 y 389) sostiene que “la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y particularmente en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y para construir

---

<sup>41</sup> Lado, Boyd y Wright (1992); Kogut y Zander (1992).

<sup>42</sup> Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993).

<sup>43</sup> Lippman y Rumelt (1982).

alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces”. Este autor insiste en que los análisis intraempresariales “en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión”.

Si efectuamos una revisión de las distintas formas que se utilizan en la literatura para medir la estrategia competitiva de las empresas, se pone de manifiesto que coinciden en destacar la importancia de ciertas dimensiones, tales como la innovación de producto, la diferenciación de marketing, el ámbito y el control de costes. Estas dimensiones se justifican en tanto que las empresas y, concretamente, las de servicios se enfrentan tanto al reto de mejorar su productividad y avanzar en la eficiencia de sus procesos como en la mejora de la calidad de sus prestaciones y adaptarse con rapidez a las crecientes demandas de sus clientes. En el diagnóstico efectuado por el Plan de Calidad Turística Española elaborado por el ICTE (1998), se constata que para el sector de alojamiento los clientes estarían dispuestos a pagar más por prestaciones de mayor calidad. Hay que señalar que si el turismo accede a alojamientos incapaces de mantener cierto nivel de prestación del servicio genera insatisfacciones que repercuten sobre la totalidad del destino turístico. La insatisfacción generada por algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se adscriben al conjunto del destino. En esta nueva situación, las empresas para obtener de forma simultánea mejoras de calidad y productividad, tan necesarias para competir mejor, deberían, teóricamente, adaptar sus estructuras organizativas y orientarse a la potenciación de la microespecialización de sus unidades de negocio a través del redescubrimiento de sus core competencias. Con la microespecialización lo que se pretende es mejorar la calidad de la oferta y aumentar la eficiencia de los procesos, por lo que los cambios en la organización del trabajo han de ser contemplados como una dimensión estratégica clave para potenciar la ventaja competitiva de las empresas. En este sentido, las empresas obtienen rentas superiores a las normales si el coste de los recursos necesarios es menor que el valor económico que producen.

La Teoría Estratégica de Recursos parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de

competencias nucleares<sup>44</sup> y del énfasis sobre los activos intangibles como raíces esenciales de las ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización, y deben consecuentemente guiar la elección estratégica. En esta línea de pensamiento estratégico, un factor crucial es el cuestionamiento del concepto tradicional de ventaja competitiva, ya que no basta con tenerla, además, ha de ser sostenible en el tiempo y la empresa ha de apropiarse de las rentas que genera. Según Fernández (1995), la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolló, lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos.

Para Barney (1986) esto sólo lo consiguen si desarrollan una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones en el mercado de factores estratégicos. De hecho, los recursos y capacidades están sujetos a fallos de mercado por lo que no es posible comercializarlos en mercados perfectos de modo que deben ser desarrollados internamente, a efecto de diferenciarse a través de sus capacidades distintivas. Capacidades que se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual recursos estándares son utilizados y combinados dentro del contexto organizativo, junto a las rutinas organizativas, para producir capacidades. Éstas se convertirán en esenciales si son difíciles de imitar y valiosas. Dicho proceso de transformación requiere aprendizaje. El aprendizaje es importante porque determina el grado de originalidad o especificidad de la capacidad esencial y porque es una de las causas de su dificultad para imitarla.

Grant (1996) afirma que la emergente Teoría del Conocimiento no debería ser considerada una teoría de la empresa como tal, no siendo más que un desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que representa un particular hincapié en el conocimiento al considerarlo como el recurso más importante de la empresa. Asimismo, reconoce que el conocimiento es un aspecto central para otras teorías como la del

---

<sup>44</sup> Prahalad y Hamel (1990).

aprendizaje organizativo, lo cual ha incrementado el interés en él, unido a una mayor atención por parte de la empresa y las organizaciones en los activos intangibles. Este autor, presenta las características que reúne el conocimiento como generador de capacidades distintivas: 1) un recurso o capacidad debe ser difícilmente transferido para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Respecto al conocimiento esto es importante no sólo entre empresas, sino también dentro de la empresa; aunque en este último caso se trata de facilitar su transmisión; 2) la eficacia de la transmisión del conocimiento depende de su potencialidad de agregación. La transferencia de conocimiento implica capacidad de recepción o de absorción, que depende de la capacidad del receptor de añadir nuevo conocimiento al existente; 3) exceptuando patentes y copyrights, el conocimiento no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad; 4) la especialización en áreas de conocimiento de los distintos miembros de la organización facilita la adquisición y generación de conocimiento, así como su aprendizaje en mayor medida, y 5) el conocimiento se convierte en el imput básico y principal del origen del valor añadido y de la competitividad de la empresa.

### **1.3.2. Consultores, normalización y premios**

Este énfasis se ve también en Drucker (1995: 17) cuando indica que “el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera esta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

Este énfasis en los recursos internos en la productividad y la innovación explica las diversas transformaciones que afectan a las empresas generándose un nuevo espacio conceptual que busca formular nuevos modelos para el fundamento de las decisiones directivas. Uno de estos modelos es la Gestión de la Calidad Total. Existen tres enfoques principales desde los que se aproximan las empresas al desarrollo de los

sistemas de Gestión de la Calidad Total: el de los consultores, el de la normalización y el de los premios. El enfoque de los consultores consiste en seguir las filosofías y los métodos propuestos por expertos o gurús de la calidad, a partir de aproximaciones propias, y de amplio calado en el management internacional. Entre los consultores cabe destacar las aportaciones de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1990), Feigenbaum (1994), Taguchi (1986) e Ishikawa (1990; 1994). En su conjunto, han aportado instrumentos técnicos y directivos para la aplicación de sistemas de calidad que son seguidos por un importante número de consultorías. En la siguiente tabla exponemos las principales aportaciones, según Padrón (1996), de los denominados teóricos o consultores de la calidad.

Cuadro 1. Teorías de la calidad

Característica identificativa	Sistema profundo conocimiento	Trilogía extendida	Sistema completo	Gestión de la Calidad Total	Gestión Calidad integrada	Sistema de calidad
Autor	E. Deming	J. Juran	P. Crosby	A. Feigenbaum	K. Ishikawa	G. Taguchi
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, el control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar ventaja competitiva	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	El diseño de productos robustos
Definición de la calidad	Calidad y productividad son una misma cosa	Adecuación al uso	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes al coste más económico	Calidad retrógrada (fallos) y calidad progresista (atributos)	Productos robustos, atractivos y competitivos
Contenido	Teoría de la validación	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora	Tecnología de la ingeniería de la calidad, del control del proceso y del equipo de información	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Función de pérdida de la calidad, calidad off-line y calidad on-line
Énfasis	Distinción entre un sistema estable e inestable	La gestión estratégica de la calidad	El papel de la alta dirección	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	La formación de los trabajadores	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	La trilogía de los procesos de gestión de la calidad	El cambio en la cultura corporativa	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	El proceso siguiente es su cliente	Eliminar las causas en lugar de los efectos.

Fuente: Padrón (1996).

En el enfoque de la normalización, las empresas adoptan normas internacionales (normas ISO 9000<sup>45</sup>) a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad. Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son, además, empleadas como referencia para la consecución (implantación y seguimiento) de la

<sup>45</sup> <http://www.aenor.es/iso9000.htm>.

calidad. Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los distintos estamentos sociales y económicos interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los interesados, que fundamentalmente son los fabricantes, usuarios, laboratorios y Administración; c) que sean de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia, y f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización .

Los organismos nacionales de normalización suelen ser miembros de organismos europeos e internacionales de normalización y el papel que juegan es sumamente importante, ya que su función no es sólo el participar en la creación de las normas para aplicarlas posteriormente, sino ser eco de las necesidades existentes en sus respectivos países, representando a todos los sectores interesados. Los países miembros que no forman parte de manera activa en los foros europeos e internacionales, se limitan a aplicar las normas allí elaboradas, pero en esas normas no están plasmadas las necesidades y características de los productos y servicios relevantes en los respectivos países, lo que lleva consigo ir por detrás en la competitividad de esos países que han formado parte activa.

Existen organismos de normalización a nivel nacional (los propios de una país concreto), regional (se entiende por región un amplio territorio geográfico que comprende varios países, por ejemplo la Unión Europea) e internacional. En España el organismo nacional acreditado para esta labor es AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). En 1986 una Orden Ministerial reconoce a AENOR como único organismo acreditado para normalizar y certificar. AENOR es una Entidad privada y de ámbito nacional sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar. Los organismos nacionales de normalización se unen por áreas geográficas, para defender sus intereses ante las potencias internacionales. La unión de estos organismos que forman parte de una misma área geográfica, es regional, por eso los organismos que forman parte de ella son organismos regionales de normalización. En Europa existen los siguientes organismos regionales de normalización: 1) CEN (Comité Europeo de Normalización); 2) CENELEC (Comité Europeo de Normalización Electrotecnia); 3) ETSI (Instituto Europeo de Normalización de las Telecomunicaciones). El objetivo de la normalización internacional es fomentar la comunicación y colaboración entre la gente y las naciones y desarrollar las normas

para que todos los mercados internacionales se atengan a lo mismo. A nivel internacional existen los siguientes organismos: 1) ISO (Organización internacional de Normalización); 2) CEI (Comisión Electrotecnia Internacional).

Las normas afectan directamente a consumidores, empresas y a la Administración, tal y como se refleja en el cuadro siguiente:

Cuadro 2. Cómo afectan las normas a diversos agentes

<i>Al consumidor</i>	<i>A la empresa</i>	<i>A la Administración</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevando su calidad de vida.</li> <li>- Protegiendo sus derechos.</li> <li>- Ofreciéndole mayor información de las características del producto</li> <li>- informando sobre el etiquetado y embalaje.</li> <li>- Dando mayor calidad y seguridad de los productos.</li> <li>- Posibilidad de comparación entre productos semejantes.</li> <li>- Poder comprar sin ver antes el producto.</li> <li>- Simplificación de la gestión de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el uso de las normas aumenta la rentabilidad de la empresa.</li> <li>- Facilitando la exportación al contribuir a la eliminación de las barreras técnicas al comercio.</li> <li>- Reducción de variedades de productos.</li> <li>- Disminución de stocks.</li> <li>- Disminución de costes de producción.</li> <li>- Organización de la producción.</li> <li>- Aumento de la producción.</li> <li>- Mejora de la gestión y diseño.</li> <li>- Mejor venta de los productos y servicios.</li> <li>- Incremento del valor añadido de los productos, de la rentabilidad.</li> <li>- Facilitando la cooperación entre empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilizando el comercio.</li> <li>- Ayudando al desarrollo económico.</li> <li>- Incrementando la calidad de vida.</li> <li>- Ofreciendo una transparencia.</li> <li>- Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidora.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

La serie de normas ISO 9000 delimitan los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad y es el referente de la mayoría de las empresas que implantan el mismo. En 1987 se aprobó la serie de normas ISO 9000 que permite a las empresas tener un referente común para implantar sus sistemas de calidad. La serie ISO 9000 constaba de cinco partes. Las dos primeras (ISO 9000 e ISO 9004) conforman las guías para la selección y uso de las mismas. Las tres restantes (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) son las que aplican las empresas para la certificación de sus sistemas de calidad. La ISO 9001, la más completa, establece los procedimientos para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. La ISO 9002, la más extendida, comprende todos los procedimientos de la anterior, excepto los relacionados con el diseño y el desarrollo del producto. Por último, la ISO 9003, la más limitada, es el referente para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y pruebas.

Recientemente se ha publicado la nueva norma ISO 9000/2000, que unifica en una sola norma las ISO 9001, 9002 y 9003 anteriores y reagrupa los puntos de la norma, poniendo además un mayor énfasis en los aspectos de mejora continua y de satisfacción del cliente. Los principales cambios de la serie de normas ISO 9000, introducidos en la revisión del año 2000 se recogen en la siguiente tabla:

Cuadro 3. Aspectos caracterizadores de las nuevas normas ISO 9000:2000

Características de las ISO 9000/2000	
1. Nuevas normas de la familia ISO 9000 - ISO 9000/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario - ISO 9001/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos - ISO 9004/2000 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la mejora del desempeño - ISO 19011 Directrices para las auditorías de la gestión de la calidad y el medio ambiente	Sustituyen a las normas: - ISO 8402 Definiciones e ISO 9000-1 Directrices para la selección y utilización de las normas - ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 Sistemas de aseguramiento de la calidad. Requisitos - ISO 9004-1 Directrices (queda incorporada a la nueva norma) - ISO 10011 (partes 1,2 y 3) Reglas para auditar los sistemas de aseguramiento de la calidad - ISO 14010 e ISO 14011 Reglas para auditar sistemas de gestión medioambiental
2. Orientación a los procesos	Los resultados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. El reconocimiento por las nuevas normas de este aspecto las dotan de una estructura más coherente con las prácticas de trabajo de las organizaciones
3. Desarrollo como parte de un par	ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se desarrollan como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad. Se complementan entre sí, pero pueden utilizarse independientemente
4. Orientación al cliente	Las nuevas normas reconocen el protagonismo especial del cliente, el papel vital, esencial que desempeña en la definición del producto o servicio
5. Menor énfasis en la documentación	Al hacerse menor hincapié en la documentación se facilita la flexibilidad, eliminándose la posible burocratización y las rigideces asociadas a ella
6. Aplicación de los ocho principios de la gestión de la calidad total	La consideración de los ocho principios supone un avance desde el aseguramiento de la calidad hacia la gestión de la calidad, se aproximan así los sistemas de gestión definidos por las nuevas normas al concepto actual de calidad total

Fuente: Benavides y Quintana (2003).

De las características de la nueva norma ISO 9001/2000 cabe destacar cuatro aspectos:

1) la nueva norma hace especial hincapié en el enfoque basado en procesos; con ello pretende dar respuesta a la necesidad que las organizaciones tienen, para mejorar su eficacia y ser eficientes, de identificar y gestionar adecuadamente todos sus procesos estrechamente relacionados los unos con los otros. El enfoque basado en procesos pretende mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos;

2) su desarrollo como parte de un par coherente de normas. Las nuevas normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse como documentos independientes. La norma ISO 9001/2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9004/2000 proporciona recomendaciones sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad, orientados a la mejora continua del desempeño y de la eficiencia y eficacia globales de la organización, si bien, no es una guía para la implantación de la ISO 9001/2000, ni tampoco está pensada con fines de certificación o contractuales; 3) su vocación de ser compatible con otros sistemas de gestión. La norma se ha desarrollado con el fin expreso de hacerla compatible con otros estándares internacionales reconocidos, es decir, con la norma ISO 14001, relativa a sistemas de gestión medioambientales<sup>46</sup>, y 4) su orientación al cliente.

El modelo que sustenta a la norma ISO 9001:2000 reconoce un protagonismo especial a los clientes, éstos juegan un papel vital, esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio, por consiguiente su consideración es fundamental y determinante en las entradas del proceso. Se requiere el que se arbitren los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente. Las normas ISO 9001/2000 y ISO 9004/2000 se basan en los siguientes ocho principios de gestión a fin de conducir, como señalan Fernández et al (2003) y Juliá et al (2002), a la empresa hacia una mejora en el desempeño: 1) enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas; 2) liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la

---

<sup>46</sup> La norma ISO 14001 está basada en los principios tradicionales de gestión medioambiental – compromiso de prevenir la contaminación, la conformidad regulatoria y la mejora continua-, e indica que la empresa ha de definir sus planes y objetivos, basándose en la valoración de la situación medioambiental. Posteriormente, el personal ha de recibir formación e información, en especial aquellos empleados cuyo trabajo pueda ejercer un impacto medioambiental significativo. Así, la norma exige documentar los procedimientos de ejecución de actividades y la responsabilidad de los trabajadores. Además, la norma indica que las empresas deben medir periódicamente las emanaciones al medioambiente y compararlas con las metas y, si se detectan disconformidades, deben ser rectificadas mediante la acción correctiva. De ahí que se deban realizar auditorías regulares, y el sistema debe revisarse periódicamente por los gestores de la empresa.

organización; 3) participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización; 4) enfoque basado en el proceso. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; 5) enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos; 6) mejora continua. La mejora continua del desempeño global debería ser un objetivo permanente de la organización; 7) enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información, y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor<sup>47</sup>.

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) desarrolló en 1997 el sistema de Calidad Turística Española<sup>48</sup>. Dicho sistema articula una serie de normas, elaboradas con el consenso de los hoteleros españoles. Las normas se dividen en los siguientes bloques: 1) Dir: dirección (con contenido común para hoteles vacacionales y de ciudad); 2) Rec: recepción (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 3) Lim: limpieza (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 4) Res: restauración (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 5) Ani: animación (con contenido sólo para hoteles de zona vacacional); 6) Man: mantenimiento (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 7) Com: aprovisionamiento y almacenaje (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad), y 8) Ser: servicios complementarios y organización de eventos (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad).

Estas normas de calidad de servicio contienen dos tipos de requisitos: unos de gestión y otros de proceso. Los de gestión se refieren, según Juliá et al (2002), a mecanismos que se consideren imprescindibles para asegurar la calidad de servicio, comunes para

---

<sup>47</sup> El enfoque de la normalización, según Mulder (1991), ha sido criticado por diversos motivos: a) por la importancia que se otorga a la documentación del sistema en un manual, que puede acabar burocratizando la organización y convirtiendo dicha burocracia en el objetivo de la calidad; b) por no establecer una correspondencia entre resultados empresariales y calidad, y c) por su carácter estático.

<sup>48</sup> Juliá et al. (2002).

cualquier tipo de establecimiento, de modo que las normas hacen referencia a la obligatoriedad, por parte del empresario, de definir el sistema de gestión correspondiente, dejando la lógica flexibilidad en sus criterios y contenidos. Los requisitos de procesos, identificados como atributos o variables, definen niveles de prestación en los servicios o de ejecución en los procesos correspondientes. En definitiva, se refieren a características de los procesos y servicios de cada uno de los establecimientos. Las normas de calidad de servicio contienen requisitos basados en las necesidades y expectativas del cliente, de modo que las características a las que se refieren dichos requisitos son de varios tipos: a) variables de obligado cumplimiento de manera inmediata. Son todas aquellas que, por afectar a las necesidades básicas del cliente, se consideran imprescindibles en un servicio de calidad. El no cumplimiento de estas variables en el valor mínimo definido en el momento de la auditoría de calidad implicará el incumplimiento de las condiciones necesarias para obtener la certificación y la concesión de la Marca de Calidad; b) variables de obligado cumplimiento a corto plazo. El no cumplimiento de esta variables en el valor mínimo definido en el momento de la auditoría requerirá que, en caso de concesión de la Marca de Calidad, estas variables deban alcanzar el valor mínimo definido en un plazo no superior a seis meses tras la certificación, y c) variables complementarias. El no cumplimiento del valor mínimo definido en estas variables no es un impedimento para la concesión de la Marca de Calidad ni requerirá de manera obligatoria su inclusión en el plan de acción de mejora posterior. En cambio, la puntuación obtenida en estas variables si contará en la puntuación mínima que es necesaria tener para conseguir la Marca de Calidad, lo que quiere decir que su valoración, si es inferior al mínimo definido, podrá compararse con la puntuación obtenida en las restantes variables<sup>49</sup>.

El enfoque de los premios pretende aportar reconocimiento a las empresas que aplican la Gestión de la Calidad Total, indicando la correspondencia entre requisitos de calidad y cumplimiento por parte de la empresa. Del mismo modo, los premios pretenden ir más allá y vincular la calidad conseguida a los resultados económicos de la empresa. Cabe destacar que: a) procuran tener una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión; b) enfatizan la difusión de la calidad en todas las áreas de la empresa, y c) hacen énfasis en los resultados del negocio. Así el Modelo Europeo de Calidad Total, basado en el Premio del mismo nombre, instituido por la *European Foundation for Quality*

---

<sup>49</sup> Juliá et al. (2002).

*Management* en 1991, constituye un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa/organización y sus resultados. El Modelo Europeo, hoy llamado de Excelencia Empresarial, tiene nueve criterios que se agrupan en Agentes y Resultados. Agentes son los medios que pone la empresa/organización para conseguir unos resultados, en forma de políticas desplegadas, métodos y actividades, gracias a las cuales se están consiguiendo mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la empresa. Los cuatro criterios restantes representan precisamente una estimación de los efectos y resultados de los medios desplegados. El conjunto de *criterios agentes* y el de *criterios resultados* tienen la misma ponderación, 500 puntos para cada bloque. Cada uno de los nueve criterios se desglosa en un conjunto de subcriterios más específicos, valorados y ponderados, a partir de los cuales se calcula la puntuación final de cada criterio. De este modo se conoce a qué nivel de desarrollo ha llegado la gestión de la empresa en cada una de estas grandes áreas.

La puntuación máxima posible es de 1000 puntos. Las empresas que actualmente quedan finalistas para la obtención del premio europeo obtienen entre 650 y 750 puntos, y da una indicación de los aspectos considerados más importantes según este enfoque de gestión de la calidad total. Las políticas y acciones orientadas a la satisfacción del cliente, que es considerado el objetivo fundamental para la Gestión de la Calidad Total, es el criterio más valorado (200 puntos). Le siguen en orden de importancia los resultados del negocio (150 puntos) y la mejora continua de los procesos (140 puntos). También es resaltable la importancia dada al papel de la dirección como líderes para la calidad (100 puntos), reflejándose así en el modelo el aspecto subrayado en numerosos estudios de que el compromiso de la dirección es clave para el éxito del programa, sin duda, la mayor novedad del modelo europeo -que lo sitúa en un plano innovador respecto a los modelos Malcolm Baldrige y Deming-, es la consideración, como criterios independientes y con cierta relevancia, de la satisfacción del personal (90 puntos) y del impacto social (60 puntos). De este modo se valoran en el modelo europeo la aceptación por parte de los empleados de las iniciativas de la dirección en materia de calidad, así como la aceptación social de la empresa por parte de la comunidad en la que se desenvuelve. Este último criterio, impacto social, mide un conjunto de variables de tipo diverso, como son, entre otras: la actividad de la empresa para minimizar sus efectos negativos sobre el medioambiente; las actividades para ayudar en la preservación de recursos y reducir su consumo energético; la implicación de la empresa

en actividades de formación y desarrollo cultural de la comunidad; así como la mejora en los niveles de empleo local.

En la actualidad se distinguen tres Modelos que son totalmente similares en cuanto al enunciado de sus criterios, si bien tienen ligeras diferencias en el contenido de los mismos: 1) Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para todo tipo de Empresas: Se suele utilizar empresas privadas grandes; 2) Modelo Europeo de Excelencia para Organismos del Sector Público: Idéntico al anterior en cuanto a estructura de subcriterios, pero con matices específicos en cada uno de ellos. Hay variantes según sectores, y 3) Modelo Europeo para PYMES: basado en el primero pero con menor número de subcriterios, aplicable a empresas / organizaciones con menos de 250 empleados.

El modelo de gestión de la calidad total que establece los criterios que sirven de base para el Premio Europeo a la Calidad ha sido sometido a revisión. En 1997 se creó un grupo de trabajo en la EFQM para el desarrollo del modelo, que comenzó una extensa recogida de información de miembros de esta asociación y de otras fuentes relevantes. Finalmente, después de un año, la información, ideas y experiencias, se plasmaron en un primer borrador del *nuevo modelo EFQM*. En mayo de 1998 este anteproyecto fue enviado a mil usuarios del modelo EFQM para solicitarles sus opiniones sobre el mismo. El anteproyecto fue entonces juzgado también por un grupo de compañías seleccionadas con diferentes tamaños, sectores y madurez en cuanto a su aplicación de la gestión de la calidad, las cuales comenzaron a utilizarlo con el fin de valorar su utilidad.

Después de una larga y extensa fase *feedback*, el grupo de revisión del modelo analizó la información recogida y formuló una versión final del mismo, que ha sido difundida oficialmente en abril de 1999. Después de la prospección realizada se descubrió que aspectos como gestión del conocimiento, innovación, alianzas y aprendizaje organizativo, debían ser incluidos, mientras que otros debían ser modificados. Tras el largo periodo en el que el anteproyecto fue revisado por expertos, empresas e instituciones, se optó por simplificarlo, y que representa el modelo en su versión definitiva, hecha pública el 21 de abril de 1999, se ha vuelto a un modelo de 9 criterios. *Alianzas* ha quedado refundido con *Recursos*, y se ha eliminado el criterio resultados

para los *Socios* como criterio independiente.

Las modificaciones que se introducen son las siguientes: a) se cambia el nombre del modelo eliminando de la denominación la palabra empresas debido a que ello podía inducir a considerar que el modelo no era aplicable a organizaciones no empresariales tales como organismos de las administraciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.; b) enriquecimiento de la totalidad de los criterios variando el contenido de los distintos subcriterios en los que se desarrollan. Aunque se mantuvo su puntuación se introdujeron algunos cambios en su denominación, con respecto a las versiones iniciales, así se sustituyó gestión del personal por personas, satisfacción del cliente y del personal por resultados en los clientes y en las personas, impacto social por resultados en los clientes y en las personas, impacto social por resultados en la sociedad y resultados económicos por resultados clave; c) incorporación del esquema lógico REDER, que supone un nuevo sistema de evaluación de los criterios que debe desarrollarse siguiendo cuatro etapas: 1) determinación de los Resultados que se pretenden alcanzar; 2) planificación y desarrollo de los Enfoques que llevan a los resultados deseados; 3) despliegue sistemático de los enfoques hasta asegurar su completa implantación; 4) evaluación y Revisión de los enfoques utilizados mediante un análisis y seguimiento de los resultados alcanzados y de las actividades continuas de aprendizaje. Este esquema supone una nueva instrumentalización del ciclo de mejora continua de Deming, su aplicación institucionalizada al proceso de evaluación EFQM; d) inclusión del tema relativo a las alianzas y la cooperación entre empresas; e) presencia de la innovación y el aprendizaje como elementos directores de la aplicación de todos los criterios; f) incorporación explícita del tratamiento de la gestión de la tecnología y la gestión del conocimiento; g) tratamiento reforzado de la gestión por procesos; h) Agrupación de los resultados clave de un subcriterio, y i) definición explícita en un subcriterio de indicadores clave del rendimiento de la organización.

### 1.3.3. Ámbitos asociados a la Gestión de la Calidad Total

A fin de evitar confusión entre estas tres actuaciones –certificación, premios y consultorías- que potencian el logro de la calidad total, es preciso delimitar los ámbitos clave asociados a la Gestión de la Calidad Total, tal y como Dean y Bowen (1994) han planteado. Estos son: 1) orientación al cliente, 2) mejora continua, y 3) trabajo en equipo. Todos ellos aplicados a partir de una serie de prácticas y técnicas en franca generalización, tal y como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 4. Principios, prácticas y estrategias de la gestión de la calidad total

	Orientación al cliente	Mejora continua	Trabajo en equipo
Principios	Importancia de proveer productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes.	La satisfacción del cliente sólo se puede conseguir a través de la mejora continua de los procesos que crean productos y servicios.	La orientación al cliente y la mejora continua se alcanzan mejor a través de la colaboración en el seno de la organización, así como con clientes y proveedores.
Prácticas	Contacto directo con el cliente Recogida de información sobre las necesidades de los clientes  Uso de la información para el diseño y distribución de los productos y servicios	Análisis de procesos  Resolución de problemas  Ciclo PRCA (planificar, realizar, comprobar, actuar)	Búsqueda de acuerdos que beneficien a todas las unidades implicadas en el proceso  Creación de diversos tipos de equipos  Formación en habilidades de grupo
Estrategias	Estudios de clientes y grupos  Despliegue de la función de calidad (trasladar la información del cliente a las especificaciones del producto)	Gráficas de flujo  Análisis de Pareto  Control estadístico de procesos  Diagramas causa-efecto	Métodos de desarrollo organizativo  Métodos de construcción de equipos (clarificar los roles, retroalimentación del grupo).

Fuente: Capelleras (1999), adaptado de Dean y Bowen (1994).

En cuanto a la orientación al cliente, desde la perspectiva del marketing, este principio puede parecer poco innovador. Sin embargo, la Gestión de la Calidad Total nos da una visión más amplia de la orientación al cliente ya que significa orientarse a la siguiente fase del proceso, de ahí que la noción de cliente incluye a empleados y proveedores. Los clientes internos son aquellos empleados que reciben el apoyo de otros empleados de la empresa. Esta sociedad interna o cadena de sucesos de la calidad ha de ser altamente eficiente si, en último término, se desea satisfacer al cliente externo. En ocasiones,

personas que se hallan situadas entre la empresa y el consumidor también han de ser tratados como clientes. La Gestión de la Calidad Total hace que nos centremos en esta amplia cadena de sucesos de la calidad con el fin de servir mejor al cliente externo. De este modo la satisfacción de las necesidades finales del cliente están garantizadas en cada fase de la cadena productiva en la que se realiza el trabajo, satisfaciendo las necesidades del cliente próximo.

Orientación al cliente equivale a un rediseño permanente del producto ya que, para Deming (1989), el ciclo de diseño, fabricación, venta y posventa ha de ir seguido de otro ciclo, que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, lo que provoca una mejora continua de la calidad. De ahí que se considere al personal como cliente interno, como parte de una cadena proveedor-cliente externo, que finaliza con el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto. Como señala Fernández et al (2003: 479) “en un mercado tan competitivo como el actual, la vieja fórmula de calcular los costes y añadir un margen para determinar el precio tiende a desaparecer. La nueva fórmula supone que el cliente es quien decide el precio, por tanto la empresa debe ajustar su estructura en el futuro para ofrecérselo hoy y, en consecuencia, atraer su atención. Hay que tener, pues, la creatividad suficiente para desarrollar las mejoras en el proceso que permitan reducir costes y atender mejor las necesidades del cliente”.

En cuanto a la mejora continua se le puede definir como la creación organizada de cambios beneficiosos en la empresa, de forma que se consigan niveles de Calidad sin precedentes. La mejora de la Calidad Total consiste en un proceso constituido por un conjunto de acciones estructuradas que concurren en un aumento de la Calidad Total de la entidad sobre la que se aplica, las cuales han sido identificadas normalmente como consecuencia de un diagnóstico. Básicamente, la mejora continua se centra, siguiendo a Deming (1989), en la insistencia en que la alta dirección es la responsable de la mejora continua de la calidad y la productividad. En síntesis, se pretende enseñar a la alta dirección a dirigir la mejora de los productos y/o procesos. Dirigir implica dominio de la producción, la supervisión y el entrenamiento; todo ello con la finalidad de incorporar la calidad al bien o servicio que el cliente adquirirá. De esta forma la Gestión de la Calidad Total se enfrenta a las raíces de los problemas de la competitividad industrial con la que hoy se enfrentan las empresas. Lo importante es generar un sistema que se comprometa definitivamente con la constante revisión y mejora de los procesos,

eliminando la autosatisfacción con la situación estática conseguida. Se trata de un proceso sin fin y un espíritu de superación basada en el inconformismo y la adaptación continua. Así, la mejora continua persigue llevar los valores de la Calidad Total de la empresa a resultados que antes no se habían conseguido, es decir, persigue orientar la empresa hacia la perfección o excelencia. La mejora continua es, por tanto, “una secuencia permanente que trata de producir mejoras en la Calidad mediante acciones repetitivas. Se trata de un modelo de aplicación universal, que se puede utilizar tanto en empresas de bienes como de servicios y que puede ser aplicado a cualquier proceso de forma paulatina. Además, la mejora continua de la Calidad Total supone, en último extremo, un cambio en la actitud y en el comportamiento de todos los empleados de la empresa, de manera que sientan una fuerte motivación por mejorar, así como la satisfacción de participar y conseguir en equipo estas mejoras. Por lo tanto, se trata de facilitar a la organización su camino hacia la Calidad Total” (Ruiz-Canela, 2004: 297).

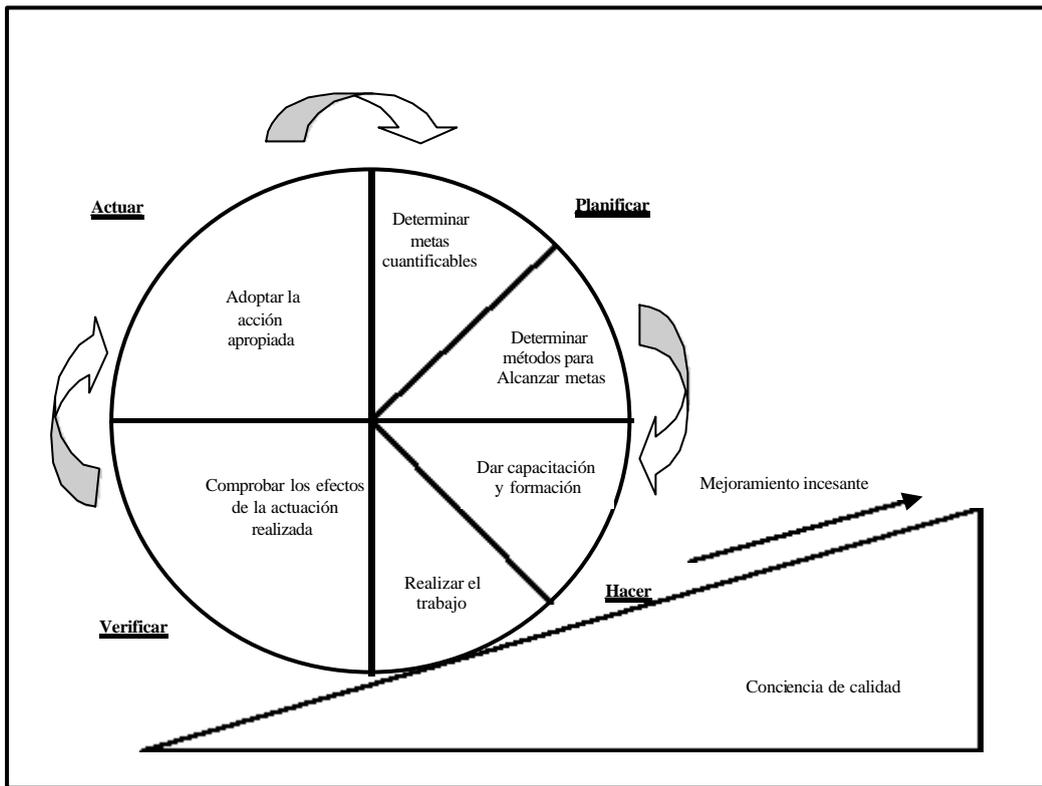
En las empresas existen oportunidades que pasan desapercibidas: tiempos de inactividad, exceso de existencias, incumplimiento de los tiempos de entrega, etc. En Japón estas oportunidades desaprovechadas se denominan “*Muda*” y significa el despilfarro de mano de obra, productos, dinero, espacio, tiempo, información, etc. En épocas de crisis es necesario reducir la *Muda* para poder incrementar los beneficios; sin embargo, los directivos japoneses afirman que tal disminución debe buscarse continuamente, tanto en épocas de crisis como de prosperidad. La puesta en práctica continua de pequeñas mejoras se conoce bajo el nombre de *Kaizen*. Este *Kaizen* o cinco eses para reducir la *Muda* representan cinco palabras japonesas: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* y *Shitsuke*, que se traducen y resumen en: actividad de limpiar el lugar de trabajo. La suciedad de una fábrica comprende las existencias innecesarias o defectuosas, las herramientas innecesarias, etc. También se puede encontrar suciedad en las oficinas: documentos e informes innecesarios. Eliminar la suciedad es lo que reflejan las cinco eses, estos es, utilizar las cosas necesarias, en el momento necesario, y en la cantidad necesaria.

Al poner en práctica las cinco eses de mejora de calidad, el tiempo de fabricación y los costes disminuyen, permitiendo producir los productos que desean los clientes con buena calidad, a un coste más reducido, con mayor rapidez y seguridad y, de esta forma, aumentar los beneficios de la empresa. para reducir la *Muda* es preciso: 1) reducir o eliminar el tiempo de preparación excesivo disponiendo de los materiales necesarios

antes de iniciar el proceso; 2) eliminar los materiales o productos defectuosos; 3) limpiar y ordenar el lugar de trabajo, lo que permitirá una mejora en el transporte de los productos, incrementar la moral de los trabajadores y reducir el absentismo laboral, e 4) incrementar la seguridad tanto de los trabajadores como de las existencias. Los componentes de las cinco eses son: a) SEIRI: Separar claramente las cosas necesarias de las innecesarias; b) SEITON: Disponer ordenadamente e identificar las cosas para que sea fácil utilizarlas; c) SEISO: Limpiar a fondo y mantener el orden y la limpieza; d) SEIKETSU: Mantener constantemente las tres eses anteriores. Ocupar el lugar de trabajo sin despilfarros, y e) SHITSUKE: Motivar a los trabajadores para que hagan continuamente las actividades de seiso y seiketsu. La persona que enseña a otra ha mantener un comportamiento ejemplar. Para que la mejora sea una realidad todos los trabajadores han de mantener y compartir la convicción de que es preciso eliminar los despilfarros, anormalidades y otros problemas escondidos en la fábrica.

Hayes y Wheelwright (1984) distingue entre Kaizen (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso, mediante cambios incrementales, los cuales afloran de una forma emprendedora desde los niveles inferiores de la empresa. Para ello se utiliza el ciclo de Shewart, que consta, tal y como se observa en la figura siguiente, de cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar. A estas cuatro fases se les conoce como ciclo PHVA, el cual se entiende como un proceso que permite fijar nuevos estándares sólo para refutarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores. En tanto la mayoría de los trabajadores occidentales consideran los estándares como objetivos fijos, los practicantes del PHVA los consideran como el punto de partida para hacer un mejor trabajo la siguiente vez. Este proceso de estabilización con frecuencia recibe el nombre de ciclo EHVA (Estandarización – Hacer-Verificar-Actuar), y abarca las actividades orientadas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación, mientras que el mejoramiento se refiere a las actividades enfocadas a mejorar los estándares corrientes de funcionamiento<sup>50</sup>.

Figura 5. El ciclo de Shewart



Fuente: Ishikawa (1985).

El salto cuántico puede adoptar, afirman Fernández et al. (2003: 481), “toda una variedad de formas: nuevo producto, modernización de las máquinas, incremento de la capacidad y localización en el extranjero, entre otras. A su vez, requiere importantes inversiones. La alta dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr un beneficio extraordinario. En estas empresas el *staff* es un grupo de élite que asesora a la dirección en las decisiones importantes. Sin embargo, estas empresas apenas valoran la cualificación ni las ideas de los trabajadores (...) No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión de escalera porque, por lo general, no lo hace, ya que un sistema, una vez que ha sido instalado como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos primero para mantenerlo y luego para mejorarlo”.

Respecto al trabajo en equipo, en la mejora incremental, se asume que los empleados que no tienen un puesto directivo, pueden hacer importantes contribuciones a la

<sup>50</sup> Imai (1989).

empresa si se les da la formación adecuada y la posibilidad de tomar decisiones. La participación del personal es un factor clave en la orientación cultural de la empresa hacia la calidad total. La involucración de todo el personal significa que todas las personas deben ser capaces de resolver problemas y que tienen que buscar siempre nuevos métodos de trabajo. Cada persona debe encargarse de su propio trabajo y de mejorar globalmente la forma de trabajo, lo que implica que los directivos han de tener confianza en la capacidad de sus colaboradores y en sus deseos de mejorar, por lo que la utilización de equipos para la calidad es un instrumento clave para incorporar la calidad en la empresa. Y es que el trabajo en equipo, tanto ad hoc<sup>51</sup> como círculos de calidad, se apoyan en la idea de que una organización es efectiva si existe interacción entre las distintas partes de la empresa. Como argumentan Fernández et al (2003: 485) las diferentes personas y departamentos no deben trabajar aislados en la mejora de la calidad, sino que deben de cooperar desde el diseño del producto hasta su comercialización y posteriores mejoras. La concepción sistémica de la organización “considera que las diferentes partes están interrelacionadas y, por tanto, deben cooperar para mejorar el sistema como un todo. Por ello, no se debe mejorar un aparte del sistema en detrimento de las demás, ya que entonces tendríamos una suboptimización del sistema. Una tarea de la alta dirección consiste en conseguir que todo el mundo coopere y participe en la mejora de la calidad. La calidad total conlleva participación total e interrelación permanente de todas las partes implicadas en la empresa”.

Un círculo de calidad es un grupo reducido de trabajadores que voluntariamente se reúnen de forma habitual para solucionar problemas que afectan fundamentalmente a su área de trabajo. Según Ishikawa (1985) los círculos de calidad se apoyan en los cuatro siguientes pilares: 1) voluntarismo. Los círculos los crean voluntariamente los trabajadores que desean participar. No se crean por órdenes superiores; 2) autodesarrollo. Se consigue mediante la formación y permite agudizar el instinto para localizar los problemas. Los miembros deben recibir formación especial acerca de las normas que atañen a su pertenencia al círculo, a la forma de participar en las reuniones y a la manera de presentar los resultados a la dirección. La formación también abarca técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como tormenta de ideas, análisis causa y efecto, diagramas de flujo y análisis de Pareto, entre otras; 3) desarrollo

---

<sup>51</sup> Un equipo ad hoc es un equipo de solución de problemas o grupo de proyecto de mejora de la calidad, creado por la dirección o la persona a quien delegue. Por tanto, la pertenencia al equipo es obligatoria, y se reúnen los miembros del equipo para solucionar un problema específico y, después, se disuelven.

mutuo. Esto significa ayudar a los trabajadores a observar y aprender lo que otros trabajadores hacen en otros puestos de trabajo, otras fábricas y otros países. Las actividades de los círculos de calidad han tenido éxito gracias a un sistema de estímulos e intercambios mutuos entre círculos de diferentes fábricas; 4) participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los operarios del lugar de trabajo.

#### **1.3.4. Un programa de cambio organizacional**

Los principios anteriores son indisociables de la gestión de los recursos humanos. Dentro de los programas de formación en Calidad Total los temas dedicados al factor humano tiene un importante peso específico, normalmente superior al de los aspectos técnicos u organizativos. Temas como motivación, comunicación, innovación, dirección de reuniones, trabajo en equipo son de capital importancia para llevar a cabo la transformación requerida en la empresa. Los grupos de trabajo proporcionan un entorno en el cual la innovación y el aprendizaje pueden ser articulados, verificados y redefinidos, aumentando la participación de los trabajadores y creando sentimientos de adhesión de los trabajadores a la filosofía de la Gestión de la Calidad Total.

Los principios anteriores han terminado cuestionando la idea dominante en las últimas décadas de que los factores que hacían que una empresa fuera competitiva eran los relacionados con las variables macroeconómicas o con los factores sectoriales o industriales. En contra se considera que la ventaja competitiva de las empresas está influida por los recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizativos) y las capacidades (conocimientos y habilidades que la misma posee<sup>52</sup>). Parte de estos factores se consideran como activos intangibles y constituyen variables explicativas de la competitividad. Así, la inversión en activos intangibles orientada al desarrollo y control de los procesos y servicios potencia y mejora la capacidad de competir de las empresas. En este sentido, la reputación de la empresa y los productos, las habilidades de los empleados, la cultura, el servicio al cliente y la colaboración con los proveedores son algunos de los recursos que influyen en los resultados empresariales.

---

<sup>52</sup> De acuerdo con Grant (1996) las diferencias en las rentas de las empresas se deben sobre todo a sus capacidades más que a las características estructurales de la industria.

Desde este punto de vista, saber como potenciar los recursos humanos de la organización, mediante el desarrollo de métodos de producción más flexibles y una orientación hacia el cliente y una colaboración con los proveedores, ha creado una nueva filosofía de gestión basada en la mejora continua. Como afirma Kamoche (2001) los recursos humanos son el pilar central sobre el que se asientan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de vinculación de los demás recursos de la empresa. En este sentido, se estima que la contribución de los recursos humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la empresa ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado, lo que motivaría a los trabajadores a crear valor mientras que la empresa reduciría costes, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento.

Este nuevo modelo de gestión reconoce tres ejes estratégicos: eficiencia en los procesos, calidad en los bienes y servicios ofrecidos, y flexibilidad para adaptarse con rapidez a las turbulentas condiciones del mercado. En relación a estos tres ejes se reconoce como valor estratégico para conseguir el éxito empresarial el lograr una fuerza de trabajo más implicada, menos especializada y más comprometida en la organización. Por otra parte, el convencimiento de que hay que dar mayor protagonismo a los empleados en la gestión de las actividades de la empresa explica las nuevas prácticas de gestión y/o dirección de recursos humanos y los nuevos diseños de organización de la producción y del trabajo que caracterizan a la Gestión de la Calidad Total<sup>53</sup>. Por ello, la Gestión de la Calidad Total constituye un dispositivo o más bien un programa de cambio organizacional, de ahí que, para Chase y Aquilano (1992), la gestión de la calidad total implica una innovación de la misma naturaleza que la que, en su momento, supuso la cadena de montaje<sup>54</sup>.

Este dispositivo tiene su fundamento tanto en el reconocimiento de la importancia estratégica de la calidad como por la necesidad de mejorar los procesos, dada su relación directa con la eficiencia económica de la empresa. Eficiencia en base a que los procesos son el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas

---

<sup>53</sup> Hay que desatacar que según Kamoche (2001) que las prácticas y políticas de recursos humanos determinan la forma en que dichos recursos se combinan para crear capacidades empresariales. Ignorar esta realidad supone limitar el potencial de generación de rentas de los recursos humanos.

<sup>54</sup> Juran (1990; 1994) señala que, mientras el siglo XX ha sido el de la productividad, el siglo XXI será sin duda el de la calidad.

innovadoras, especialmente de las que basan su sistema operativo en la Gestión de la Calidad Total. Concretamente, se trata de conseguir la optimización de los recursos de la empresa poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, medio y largo plazo, que dimanen de la estrategia de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable. La estrategia de la empresa ha de acelerar el cambio de los sistemas de producción en masa y bajo coste a otros más flexibles y capaces de producir menos volúmenes y con mejor calidad. Cambio que descansa en lograr la implicación y compromiso del personal en el conjunto de actividades que soporta la actuación empresarial. En consecuencia, la empresa debe plantearse la adopción de prácticas de recursos humanos desde la perspectiva de un sistema integrado y dinámico<sup>55</sup>.

Hay que destacar, por último, que la década de 1990 ha supuesto la ampliación y renovación del paradigma económico, fundamentalmente gracias al desarrollo del enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, Conner), de la teoría evolucionista (Nelson y Winter) y del enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Hills y Dees). El primero rescata el interés de los clásicos (Andrews y Ansoff) por las competencias distintivas de la empresa. Así, la investigación en estrategia adopta una orientación más dinámica y preocupada por la eficiencia, en la que los recursos y las capacidades organizativas adquieren el papel protagonista sobre el que gira cualquier análisis estratégico. Y es en este contexto teórico como se configura la actual Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. La teoría evolucionista, también desde la perspectiva dinámica, se centra en el estudio de la evolución que experimentan las capacidades organizativas a lo largo del tiempo y con relación a las presiones externas, asimismo, destaca las rigideces que se presentan en los procesos de cambio estratégico. El enfoque de capacidades dinámicas, en el que convergen el enfoque basado en los recursos y la teoría evolucionista, ofrece una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Así y para este caso, la heterogeneidad de los recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la medida en que aporta soluciones varias y redundantes que no pueden anticiparse *ex -ante* por todos los competidores en un contexto de racionalidad

---

<sup>55</sup> Power y Sohal (2000) han identificado en contextos de producción Justo a Tiempo que un sistema integrado es más efectivo que las prácticas consideradas de forma aislada. Asimismo, Wright et al. (1996) demuestran que el incremento en el rendimiento de las empresas proviene de aplicar conjuntamente prácticas que doten a los trabajadores de habilidades, junto con planes que aumenten la participación y la motivación de éstos. Resultados similares fueron obtenidos por Ichniowski et al. (1997) y Wright et al.

limitada e incertidumbre. Se contempla la posibilidad de que existan capacidades dinámicas (que introduzcan elementos de innovación y cambio), concediéndose una atención especial al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje.

#### **1.4. Objetivos de la investigación e hipótesis central**

En este contexto teórico se sitúa e inspira nuestro proyecto de investigación. Proyecto que trata de corroborar si el segmento hotelero ha mejorado sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrece<sup>56</sup>. Concretamente, el primer objetivo de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de Cataluña. Sector cuya función es el alojamiento de huéspedes acompañado normalmente de otros servicios como alquiler de salones, transporte de equipajes, suministro de comida y bebida dentro del alojamiento. Para el logro de esta función los hoteles deben transformar unos inputs (instalaciones, trabajadores, alimentos, etc.) en los servicios que demanda el cliente (outputs). Para lograr esta función de transformación, el despliegue del factor de calidad ayuda a mejorar el diseño de los servicios del hotel y, por extensión, mejora la competitividad del hotel.

Respecto a las peculiaridades de los servicios que condicionan la aplicabilidad directa de las técnicas de la Gestión de la Calidad Total, Foster et al (2000) señalan las siguientes cuatro peculiaridades: 1) el carácter perecedero de los servicios, lo que dificulta substancialmente la aplicación de las prácticas tradicionales de la dirección de operaciones, especialmente la gestión de la capacidad y de los inventarios; 2) la heterogeneidad de los servicios, con una fuerte presencia de personalización entendida como la posibilidad de ajustar las características de un servicio determinado a las necesidades o deseos del cliente lo que implica la búsqueda de un equilibrio entre las actividades estandarizadas y los servicios auxiliares que añaden valor a éstos; 3) la baja

---

(1996).

<sup>56</sup> Como indican Juliá et al. (2002: 87), “la situación actual del sector hostelería, las nuevas exigencias, bien sean legislativas o por parte de nuestros clientes, en materia de medio ambiente, higiene alimentaria, prevención de riesgos laborales y desarrollo de recursos humanos crean una necesidad de contar con un sistema global de prevención y mejora continua donde podamos incorporar todos los elementos bajo un paraguas común, mediante la creación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad. Para la empresa significa que no solamente cuenta la voluntad de implantar unas técnicas de gestión de calidad o incluso algún modelo concreto seleccionado, sino que además debe cumplir con las normativas vigentes en los campos antes mencionados.

intensidad de capital del proceso, poco mecanizado y raramente automatizado, y que implican que uno de los mayores retos sea precisamente el aumento de la productividad; 4) la implicación directa o indirecta en la prestación del servicio.

Barlow (2000) muestra que se pueden obtener mejoras en la calidad de los suministros, la comunicación con los proveedores, y reducción del espacio y costes de almacenamiento al aplicar una política de aprovisionamiento Justo a Tiempo para los suministros del hotel. Concretamente, presenta datos que avalan cómo puede lograrse la reducción y estabilización de tamaño de los pedidos, la reducción del número de proveedores, la mejora de contratos a largo plazo negociando costes, la consecución de tiempos de entrada y niveles superiores de calidad que responde a negociaciones de contratos, etc.

El segundo objetivo trata de evaluar el uso de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad, según la literatura, conlleva. Al respecto, como plantean Gundersen et al (1996), en los hoteles, al igual que otras empresas de servicios, la profesionalidad de los empleados encierra la clave de la satisfacción de los clientes, de ahí que algunas técnicas de la gestión de la calidad total sean de utilidad para los hoteles en tanto que ayudan a eliminar defectos, mejorar la eficiencia o perfeccionamiento del propio servicio en sí. La implementación de esta nueva filosofía de gestión supone un cambio en la gestión de los recursos humanos, al constituir una condición imprescindible para poder mantener una capacidad de respuesta adecuada y poder crear una cultura organizativa propia en la que todas las personas participan en los objetivos de la empresa, anexionándolos en acciones concretas, como selección, formación y una adecuada política de motivación del personal<sup>57</sup>.

Política necesaria en tanto que en el siglo XXI, para la literatura en torno a la gestión de la calidad total, la empresa está forzada a competir en mercados globales y sin fronteras en los que la capacidad de la empresa para que su oferta satisfaga al cliente es la única vía solvente para asegurarse ventajas competitivas y un flujo de ingreso suficientes para remunerar los esfuerzos del empresario, de los accionistas y de los empleados<sup>58</sup>. A este objetivo, Recursos Humanos y Calidad Total no son sólo variables relacionadas sino que deben de constituir una misma cosa, donde necesariamente el rol de los directivos

---

<sup>57</sup> Aquino (1992); Biosca (1996;1997); Felipe (1996); Gibson (1997); Aguado (1997).

<sup>58</sup> Ivancevich et al. (1997); Kotler et al. (1997); Louartt (1994); Ordoñez (1996).

de recursos humanos ha de ser el conducir el desarrollo y extensión del concepto de Calidad Total a toda la empresa, y servir, así, de forma proactiva, a los objetivos de calidad de la organización. Y al ser la calidad lo primero en la forma de pensar y actuar en los negocios, lo que se infiere de la literatura en torno a la Calidad Total es que el éxito en la implantación de este nuevo modelo de gestión tiene que ver con un cambio en la cultura de la empresa y la forma en la que las personas trabajan juntas, sintiéndose partícipes, comprometidos con los objetivos de calidad. En otras palabras, la puesta en práctica de una estrategia y programas de Calidad Total no puede alcanzarse sin el liderazgo de la función o departamento de recursos humanos, o de la alta dirección, y el motivo es que la calidad es una fuente de ventajas competitivas a la que los clientes otorgan cada vez mayor valor, influyendo, por este motivo, en la rentabilidad y en la cuota de mercado de la empresa.

El tercer objetivo consiste en observar el nivel de satisfacción logrado en el entramado social que constituye la empresa ya que, idealmente, la Gestión de la Calidad Total es el mejor escenario para la empresa, en tanto que representa a clientes, trabajadores y proveedores totalmente satisfechos o en camino hacia la satisfacción total. La cuestión es la siguiente: se afirma que la satisfacción de todos los agentes implicados en la empresa permite la maximización de su valor, el aumento de cuotas de mercado o la mejora de su competitividad. La respuesta que los teóricos aportan es que esta mejora es consecuencia de que la calidad forma parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico. La calidad implicaría, así, una política en la definición de las relaciones proveedor-empresa-cliente orientadas a lograr un sistema de calidad total. De esta manera, el esquema de la calidad se orienta a la consecución de la satisfacción como resultado de dichas relaciones, aunque no se puede reducir dicha orientación a la mera consecución de dichos objetivos de satisfacción.

El proceso hacia la calidad ha rebasado el planteamiento de una mera solución técnica para ser considerado como una filosofía de gestión estratégica empresarial, basada en el compromiso total de todos los recursos humanos, tanto de la dirección como de los trabajadores, para perseguir un perfeccionamiento continuo que es responsabilidad de todos, y a todos, en principio, beneficia. Es aquí donde podemos comenzar a apuntar el elemento motor de los beneficios esperados de la Gestión de la Calidad Total: el perfeccionamiento de la empresa es responsabilidad de todos. Nos salta la duda de si

este tipo de visión es excesivamente simple y tiende a exagerar el alcance real de los cambios en la empresa generados por la Gestión de la Calidad Total. Concretamente, respecto a la exigencia de participación emergen dudas respecto a la confianza que poseen los directivos respecto a la participación y lealtad de los trabajadores de las empresas, y consideramos que los directivos tienen la visión de que la concentración de poder y de las capacidades de gestión en la cúspide de las empresas continúa siendo imprescindible.

Perdiguero (2003: 27) argumenta que “es cierto que en la empresa se han producido transformaciones importantes como consecuencia de los procesos de adaptación de la organización a las condiciones de creciente competitividad del mercado. Cambios asociados, en muchos casos, al avance de la internacionalización de las economías, así como a los efectos de un ambiente caracterizado por el protagonismo del desarrollo tecnológico. Sin embargo, existen también numerosas evidencias sobre la persistencia de una parte importante de los rasgos estructurales y de las rutinas organizativas más tradicionales. Este autor agrega que “el hecho más relevante es que en los nuevos modelos de organización desarrollados en los ochenta importan mucho más los proyectos y objetivos de racionalización productiva y de innovación tecnológica que los cambios organizativos o los procesos de apertura de la empresa a la sociedad” en realidad, estamos ante exageraciones discursivas condenadas a ser no confirmadas por la realidad. Orgogozo (1991) advierte “sobre la ‘la nueva tiranía’ blanda instituida en las empresas como una nueva variante arcaica de la autoridad y la jerarquía. Este tipo de tiranía sería el efecto de unos discursos en los que ocupaban cada vez más espacio valores como la participación, el trabajo, las metas y el proyecto común, la iniciativa y la responsabilidad, mientras que los hechos y las conductas de los directivos desmentían estas palabras constantemente”.

En efecto, la retórica de la calidad, con los cambios que se han producido en los procesos productivos y en la estructura económica, tiene que ver con las viejas formulaciones del darwinismo social, en el sentido de que el principio de la supervivencia económica de los más aptos equivale o tiene que ver, en la actualidad, con el afán de obtener la marca de calidad, de tal manera que lograrlo supone legitimar las utilidades, ganancias o beneficios. Estableciéndose, así, de manera inequívoca, que el gobierno de la empresa tiene la obligación de aumentar el valor de los accionistas, la rentabilidad de sus inversiones. Esta lógica se refleja claramente en Benavides y

Quintana (2003), al argumentar que está aceptada la superación de la concepción clásica de los objetivos de la empresa, esto es, un abandono progresivo de la maximización del beneficio por la maximización de su valor. Este objetivo se alcanza al maximizar la riqueza conjunta de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación de la empresa, lo cual se hace operativo a través de la maximización del valor de la empresa en el mercado. Por ello, es posible afirmar, para estos autores, que para los agentes de la empresa el valor de ésta vendrá generado por la capacidad de la empresa para generar rentas y en esa capacidad, entre otras variables, influye el beneficio económico.

De forma que el objetivo último de la gestión de la calidad total, para Benavides y Quintana, debe concretarse en la búsqueda por parte de todos los componentes de la empresa de una organización que no ceje en el empeño de reducir costes, aumentar beneficios, o en definitiva, mejorar la relación calidad-precio de cara al cliente a fin de ganar mayores cuotas de mercado<sup>59</sup>. Es lo que ha venido a denominarse el “objetivo de los seis ceros”, esto es: cero defectos, cero stocks, cero retrasos, cero papeles, cero averías y cero sorpresas. Se trata, en consecuencia, de un sistema en el que cada uno de los agentes esté persiguiendo el mejor modelo posible de organización en base a formación, participación, colaboración, comprensión y satisfacción. Está claro, sin embargo, que ninguna empresa puede funcionar sin ningún stock o sin ningún documento; estos objetivos indican, más bien, una tendencia a seguir<sup>60</sup>.

Conseguir un sistema de calidad total sólo es posible si la formación y/o capacitación profesional de todos los miembros de la organización se considera un objetivo preferente. Sin embargo, dadas las características del mercado de trabajo del sector turístico español, donde tradicionalmente se dan elevadas tasas de temporalidad, trabajo a tiempo parcial, y bajas remuneraciones, la cuestión esencial es ¿puede un sector hotelero con estas características aplicar eficientemente las técnicas que prescribe la Gestión de la Calidad Total? ¿Aquellas empresas que aplican la Gestión de la Calidad se han desmarcado de las prácticas de recursos humanos del resto del sector? ¿Puede la

---

<sup>59</sup> Como indica Plaza (2002) desde una perspectiva realista el fin último de cualquier empresa, y las empresas orientadas a la Gestión de la Calidad Total no deben ser una excepción, es ganar dinero. La rentabilidad de la empresa es el factor que realmente diferencia a las empresas de éxito de las que fracasan.

<sup>60</sup> Serieyx (1991); Zaidi (1993).

Gestión de la Calidad Total mejorar tanto la satisfacción de los clientes como, gracias a su práctica agregada, mejorar los niveles de capacitación en el sector?

Capacitación necesaria en tanto que la formación es una acción básica en la gestión de la calidad total, y lo es en la medida que aquello que se pretende es eliminar las tareas de control, es decir, que la función de vigilancia se reoriente al asesoramiento y ayuda con el fin de que los propios trabajadores se impliquen y alcancen el objetivo de la calidad en sus respectivos trabajos. Todo ha de contribuir a corregir una de las deficiencias del modelo Taylorista: el no asegurar una supervisión efectiva global de los negocios; supervisión que se confiaba únicamente al director general. Se intenta, en contra, hacer prevalecer un sistema de dirección que alcance los mayores niveles de eficacia mediante una correcta asignación de los recursos humanos y materiales. El control inicialmente depositado en la jerarquía, se sustituye ahora por autocontrol, permitiendo organizaciones planas, menos burocráticas, más comprometidas con el objetivo último del logro económico de la empresa<sup>61</sup>, esto es, mejorar la productividad y la competitividad como medios para mejorar el beneficio económico. Por consiguiente, la Gestión de la Calidad Total posibilita incrementar tanto el denominado *ámbito de valor* como reducir el *ámbito de coste*. La secuencia esperada de la implementación de la Gestión de la Calidad Total en el ámbito de valor se expresa de forma que a mayor calidad, mayores ventas y, consecuentemente, mayores ingresos. Por otra parte, en cuanto al ámbito de costes, a mayor productividad, menores costes y, en consecuencia, menores gastos a soportar. La Gestión de la Calidad Total integra estos dos ámbitos con los elementos humanos implicados en el proceso.

Llegado a este punto creemos importante, por un lado, exponer la hipótesis central de la investigación. Dicha hipótesis, dadas las peculiares condiciones de empleo del sector servicios, plantea que no se produce automáticamente la correlación calidad de servicio al cliente y calidad de los recursos humanos internos de la organización. En la investigación tratamos de detectar las variables perturbadoras de dicha correlación. Por otro, en toda investigación se deben definir los conceptos con los que se va a explicar el objeto de estudio. Pero, la cuestión está en que existe un auténtico aluvión de definiciones, lo que refleja que entre los investigadores y especialistas no hay un

---

<sup>61</sup> Elías (2000).

acuerdo en torno a un significado único. En este sentido, se hace necesario efectuar una revisión de la literatura existente en torno a la definición de calidad. Una vez efectuada esta revisión definiremos las hipótesis que vamos a contrastar y la estrategia metodológica seguida, exponiendo las dimensiones e indicadores que darán cuenta de las hipótesis que nos hemos planteado.

## **2. Planteamiento teórico-metodológico**

## **2. Planteamiento teórico-metodológico**

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión del concepto de calidad y la evaluación de la denominada gestión de la calidad. Se trata de ampliar el modelo teórico de la investigación ya descrito en la introducción, pero con la finalidad de especificar los principios de la Gestión de la Calidad Total que convergen con la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH). Esencialmente, la Gestión de la Calidad Total y la GERH “parten de una concepción unitaria, orientada a lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, y asumen que aquellos están interesados en participar activamente en la mejora de la calidad” (Castro, 2001:91).

### **2.1. El concepto de calidad**

El establecimiento de una definición de calidad constituye el punto de partida en un riguroso enfoque teórico-metodológico. Constatamos que existen importantes revisiones del concepto de calidad en la literatura de las que hemos seleccionado las cuatro siguientes:

1) La primera es la de Garvin (1988), que identifica los siguientes enfoques en relación al concepto de calidad: a) enfoque trascendente: se considera la calidad como sinónimo de excelencia absoluta y universalmente reconocible, sin embargo este concepto abstracto y subjetivo es imposible de concretar y medir; b) enfoque basado en el producto: observa la calidad como una variable precisa y susceptible de ser medida. Una calidad diferente supone una diferencia en la cantidad de algún ingrediente o atributo poseído por un producto, no obstante la valoración de las características de los productos varía mucho entre las personas, haciendo difícil medir la calidad; c) enfoque basado en el cliente: aquellos bienes que los consumidores individuales consideran que satisfacen mejor sus preferencias son los de más calidad. Ahora bien, los clientes tienen necesidades y deseos diferentes y, por tanto, normas de calidad distintas; d) enfoque basado en la manufactura: se identifica la calidad como la conformidad con las especificaciones previamente definidas por los diseñadores de los productos, y e) enfoque basado en el valor: se introducen términos de costes y precios en la idea de

calidad, ya que no se puede definir la calidad sin tener en cuenta el precio<sup>62</sup>.

2) La segunda es la que aportan Reeves y Bednar (1994). Para estos autores la calidad se puede definir en términos de excelencia, de valor, de conformidad con las especificaciones o de satisfacción de las expectativas de los clientes.

3) La tercera es la de Benavides y Quintana (2003), que siguiendo a Moreno-Luzón et al (2001), y basándose en Garvin (1988), presentan cinco enfoques de calidad y que dan lugar a planteamientos distintos en lo que a su gestión, por parte de la empresa, se refiere, y que son:

- a) Calidad basada en la fabricación: se trata de un concepto que utiliza como fundamento de la calidad la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se encargan de garantizar la calidad. Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales y representa una perspectiva interna de la calidad centrada en la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas.
- b) Calidad basada en el usuario o cliente: en este caso las bases de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada consumidor tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será juzgada sobre la base de la capacidad que tengan los bienes o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias, por lo que resulta especialmente importante recoger adecuadamente la voz del cliente. Supone considerar a la calidad desde un perspectiva externa a la empresa, orientada al mercado, y en la que preside la búsqueda, por parte de la empresa, de la eficacia.
- c) Calidad basada en el producto o servicio: en la medida que el producto mejore sus atributos, mejorará su calidad; tales atributos darán lugar a nuevas especificaciones. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales. Es una idea próxima a la de la fabricación; en ella nuevamente la búsqueda de la eficiencia es una constante presidida por una perspectiva de la calidad interna a la empresa;
- d) Calidad basada en el valor: con este planteamiento se establece un binomio indisoluble precio-calidad; se considera que la calidad de un bien o servicio está

---

<sup>62</sup> Un producto de calidad, sugieren Fernández et al. (2003), es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquél que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad o una satisfacción superior.

determinada por su precio. Para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad, por consiguiente la calidad es función del coste como base determinante en la configuración del precio. Esta formulación, enraizada en la teoría económica, exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado, externa a la empresa, que nuevamente focaliza sus esfuerzos en la eficacia.

- e) Calidad basada en una concepción trascendente: una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, al considerarse a la calidad como un concepto abstracto que es complicado a la hora de plasmar en realidades. Fundamentar, desde un plano trascendente, la calidad implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad; la calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender. Esta concepción es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes procesos de la calidad y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa en el sentido de que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma. Se desarrolla así un enfoque global en que se pretende alcanzar, de forma simultánea, la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

4) La cuarta es la de Gale (1996), que identifica cuatro etapas que permiten alcanzar un modo de gestión de la calidad altamente avanzado, y que son: a) etapa de calidad de conformidad: en esta etapa es fundamental la consecución de productos que sean conformes a los requerimientos del cliente haciendo los trabajos bien desde la primera vez, de modo que sea posible reducir los desperdicios y los procesos; b) etapa de satisfacción del cliente: pretende un acercamiento al cliente a través del conocimiento de sus expectativas y necesidades; c) etapa de calidad percibida por el mercado en comparación con la competencia: el objetivo es encontrar explicación a por qué se captan o pierden clientes. Las empresas que se encuentran en esta fase son conscientes de la necesidad de adoptar un enfoque nuevo, más cuidadoso, para medir su desempeño en el mercado. Para ello han de obtenerse datos del mercado en general y no sólo de

aquella parte que es cliente de la empresa. Por tanto es importante conocer la opinión de los clientes de la competencia acerca de sus expectativas de un determinado producto y la percepción que tienen del producto que le ofrece la empresa, y posteriormente medir el desempeño del producto en relación con el producto de la competencia; d) etapa de la administración de valor para el cliente: integración de la Gestión de la Calidad Total desarrollada durante las primeras fases con los sistemas de administración clásicos de la empresa. En esta etapa la dirección ha entendido plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conoce la forma en que los cambios en la calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva; aprovecha esta información para tomar decisiones que permitirán a la compañía producir el valor más alto y, por consiguiente, obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, los clientes y a la sociedad.

### **2.1.1. Dimensiones del concepto de calidad**

Partiendo de estas cuatro revisiones resulta que la calidad ha de estar presente en todas las fases del producto, desde el diseño hasta su comercialización en el mercado. Como indican Fernández et al (2003: 464), “las características del producto para satisfacer una necesidad deben identificarse mediante una investigación de mercados (enfoque basado en el usuario). Posteriormente, se deben trasladar a especificaciones del producto (enfoque basado en el producto), siendo fabricación responsable de que el producto cumpla los requisitos del diseño (enfoque basado en la fabricación). El producto se venderá en el mercado a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente (enfoque basado en el valor), pero siempre habrá que tener presente que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (enfoque trascendente)”.

El concepto de calidad queda articulado tanto en referencia a la conformidad con las especificaciones como a la satisfacción con las expectativas de los clientes, es decir, en relación a la calidad consideramos que ambas dimensiones han de ser contempladas en la definición del concepto. No tiene sentido pensar únicamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes sin trasladarse al ámbito del diseño y la fabricación de los productos, tratando de definir las especificaciones precisas y garantizando su cumplimiento. Calidad es cumplir con las especificaciones y satisfacer las necesidades

y expectativas de los clientes (bien, servicio, precio y normas). Se trata de dos categorías complementarias ya que dotan al concepto de calidad de una doble dimensión: externa, orientada al cliente, y otra interna, centrada en las actividades, procesos, métodos de trabajo, etc., de la empresa<sup>63</sup>. Ambas definiciones refutan la idea de que estemos ante dos paradigmas de la calidad enfrentados (véase cuadro 5), sino que lo relevante es la relación entre el énfasis en las especificaciones (enfoque antiguo) y el énfasis en el cliente (enfoque actual).

Cuadro 5. Paradigmas de la calidad

<b>Enfoque antiguo</b>	<b>Enfoque actual</b>
Cumplir con los estándares	Satisfacer las expectativas de los clientes
Cumplir con el presupuesto	Añadir valor
Invertir dinero en calidad	Ahorrar dinero con la calidad
Detectar errores	Prevenir errores
Invertir tiempo en calidad	Ahorrar tiempo con la calidad
Es responsabilidad de pocos	Es responsabilidad de todos

Fuente: Arthur Andersen (1995).

Para gestionar bien el cumplimiento de las especificaciones y satisfacer las expectativas de los clientes se requiere convertir a los propios trabajadores, a los proveedores y a los directivos en clientes sujetos de la satisfacción. Así, el término calidad establece que un bien o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente (del empresario, del compañero de trabajo) en función de un conjunto de parámetros: seguridad que ofrece el producto (el propio trabajo), fiabilidad o capacidad del producto para cumplir su función sin errores, servicio y medidas con las que el fabricante (el conjunto de los implicados en el proceso productivo) responde a los errores del producto o servicio, etc.

Fernández et al (2003), siguiendo a Garvin (1988), plantean la existencia de las siguientes ocho dimensiones de la calidad: 1) prestaciones: son las características funcionales primarias del producto que contribuyen a satisfacer una necesidad básica del mercado. Los productos que realizan la misma prestación y satisfacen idéntica

<sup>63</sup> Grima y Tort-Martorell (1995).

necesidad, pueden diferir en sus características funcionales y, por tanto, en su calidad; 2) peculiaridades: son características secundarias del producto que, aunque no contribuyen a satisfacer las necesidades básicas del cliente, sirven de complemento a las prestaciones. Ofrecen el conjunto de características adicionales que contribuyen a completar el producto que compra el cliente; 3) conformidad: es el grado en que las características operativas de un producto satisfacen las normas establecidas en el diseño; 4) fiabilidad: el producto ha de ser fiable, es decir, debe asegurar al consumidor confianza en su utilización durante el periodo de vida útil; 5) durabilidad: está relacionada con la vida útil del producto. Todo producto tiene una duración técnica y otra económica; 6) servicio: las ventas de los productos, en especial cuanto más refinados son, se sustentan de manera importante sobre la extensión y calidad de los servicios prestados a los clientes: rapidez, cortesía, asesoramiento, formación del consumidor (para evitar el mal uso del producto), sistemas de garantías, financiación, asistencia en la instalación y, como no, reparaciones y mantenimiento; 7) estética: la estética es una actividad de embellecimiento que complementa la estructura funcional y que está claramente vinculada a los aspectos externos del producto, con objeto de adecuarlo a los gustos imperantes o promover nuevas preferencias, y 8) percepción: los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos de un determinado producto o servicio. En estas circunstancias, los productos se evaluarán menos de acuerdo con sus características objetivas que según sus imágenes, su publicidad o sus nombres de marca (suposiciones sobre la calidad más que la realidad de la misma). La percepción se apoya en la experiencia personal del cliente y la información que le llegue a través de múltiples fuentes: empresa, amigos y personas de referencia, entre otros. Una consecuencia de esta diversidad de fuentes es que los clientes tienen diferente información, por lo que su percepción de la calidad del producto es distinta. De ahí que las percepciones de la calidad puedan ser tan subjetivas como las evaluaciones de la estética.

Acometer las ocho dimensiones de la calidad implica que la empresa ha de gestionarse tratando de ajustar su producto a las dimensiones de la calidad que realmente valoran los clientes, sin descuidar, obviamente, el resto, en las que deben alcanzar el valor estándar del mercado, y es que, como indican Fernández et al (2003: 468), “la calidad es el resultado de comparar una realización y una expectativa. De esta forma, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual establezca las necesidades o

expectativas del consumidor en requisitos del producto, y su habilidad para salvar la brecha entre los requisitos y sus propias capacidades para fabricar el producto esperado. Si el rendimiento del producto iguala o supera las exigencias del usuario, este se sentirá satisfecho; en caso contrario, no”.

A efectos de lograr el cumplimiento de las expectativas establecidas, dado que la calidad es factor estratégico de éxito en los negocios, la gestión de la calidad, según Arthur Andersen (1995; 1995a), ha de orientarse por los siguientes preceptos:

a) *La calidad la definen los clientes*: en un mercado competitivo los clientes determinan si un bien o servicio cubre las necesidades; sus preferencias, valores y criterios de compra son básicos para la empresa. Para llegar a una posición de liderazgo es preciso diseñar estrategias de segmentación que permitan explorar aquellos nichos de mercado en los cuales la calidad de nuestra empresa constituye una ventaja competitiva, o dicho a la inversa, pretender satisfacer a todos los segmentos no permitirá alcanzar el liderazgo en ninguno de ellos (dada la diversidad de expectativas que tendremos que afrontar).

b) *El proceso de calidad se inicia con el liderazgo activo de la alta dirección*: la calidad no se delega, se practica. Los líderes de la empresa deben ser los dinamizadores de una cultura empresarial fundada en la calidad y la excelencia y, a partir de ahí, aplicar un sistema de gestión participativo.

c) *La calidad es un factor estratégico de competitividad y diferenciación*: la ventaja competitiva que proporciona la calidad varía en función del ciclo vital del producto: en las primeras fases tiene más importancia el factor innovador, al avanzar el ciclo se intensifica la competencia en precios y la empresa ha de centrarse en la calidad como factor de diferenciación. La calidad y el servicio al cliente son ventajas competitivas duraderas y, por tanto, deben ser evaluados en toda estrategia de negocio.

d) *La calidad efectiva es garantía de rentabilidad sostenida*: cuando el servicio al cliente es fundamental resulta preciso evaluar la eficacia de las operaciones en términos de calidad más que en términos de costes. Si se cumple lo que el cliente desea, la rentabilidad será una consecuencia del posicionamiento de los productos al mercado. La

calidad permite reducir costes, aunque a corto término significa inversión en aprendizaje de nuevas herramientas o modificaciones en la forma de actuar. No obstante, resulta más costoso para la empresa perder un cliente que invertir en retenerlo, por ello, las empresas líderes en satisfacción a los clientes son también las que obtienen mayor rentabilidad. Factores que inciden en la rentabilidad a largo término son los siguientes: un cliente satisfecho es quien mejor vende el bien y/o servicio de la empresa; un cliente satisfecho es más fiel a la empresa, lo que redundará en un mayor nivel de ventas; un cliente satisfecho permite mejores precios y márgenes debido a que es conocedor de la calidad de nuestros productos; un cliente satisfecho permite menores costes de comercialización y venta: es más fácil vender a un cliente existente que a un cliente nuevo; un cliente satisfecho repercutirá, en definitiva, en una mayor productividad y eficiencia en los recursos.

e) *La calidad involucra a todos los miembros de la organización*: el objetivo de calidad exige la participación de todos, desde la gerencia hasta los empleados, pasando por directores y cargos intermedios, cada uno en su nivel de responsabilidad. Los empleados de la empresa son la clave del éxito de una estrategia basada en la calidad. Dada su importancia será necesaria una adecuada selección de personal, así como la formación continua del personal, un sistema de incentivos, la aplicación de técnicas de motivación, etc. Ciertamente, insiste Arthur Andersen que las compañías que invierten en la formación y educación de su personal, consiguen una ventaja competitiva difícil de superar que les permitirá convertir la calidad y el servicio al cliente en un factor permanente de diferenciación.

f) *La calidad también involucra a los proveedores*: la calidad no depende solamente de los procesos internos de la empresa, también depende de la calidad de los productos suministrados por los proveedores. Es preciso trabajar conjuntamente con ellos para que asuman su parte de responsabilidad en el objetivo de conseguir productos y servicios de mayor calidad. A nivel internacional, por ejemplo, cada vez hay más empresas que exigen a sus proveedores la implantación de sistemas que garanticen la calidad según la norma ISO 9000.

g) *La calidad ha de ser el elemento configurador de todos los sistemas y procesos de la empresa*: todos los sistemas y procesos -sistemas de información, políticas de

remuneración e incentivos, normas y procedimientos operativos, sistemas de medida, etc.- han de diseñarse y desarrollarse para hacer realidad el objetivo de calidad. La calidad de diseño consiste en actuar sobre las características del producto que satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes<sup>64</sup>.

La empresa ha de evaluar sus actividades desde la perspectiva de los clientes, por ello, es importante descubrir las características del producto que los clientes consideran claves para satisfacer sus necesidades. Los sistemas que mayor incidencia tienen en la gestión de la calidad son: 1) sistemas de captación de información externa, que permite realizar comparaciones competitivas en el mercado, anticipar tendencias, etc. Esta información es básica para generar ideas creativas que impliquen innovación de productos y respondan a los cambios del entorno; 2) sistemas de medición de la calidad, con el fin de evaluar la posición competitiva y el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos y tomar las medidas correctoras necesarias; 3) sistemas de retribución e incentivos del personal, destinados a motivar al personal para alcanzar los objetivos de calidad<sup>65</sup>.

h) *La calidad ha de comunicarse*: las ventajas que distingue la empresa han de darse a conocer para que la calidad sea percibida. Se ha de actuar en dos vertientes: crear una imagen institucional de forma que se asocie el nombre de la empresa con el concepto de calidad y promocionar los aspectos diferenciadores de la calidad de los productos de la empresa.

i) *La calidad implica sensibilidad y preocupación de la empresa por el entorno social y por el medio ambiente*: la responsabilidad de la empresa por la comunidad y el medio ambiente forma parte de la imagen de empresa y forma parte del concepto global de calidad de empresa.

j) *La calidad es dinámica*: la idea de calidad lleva asociada la de una constante

---

<sup>64</sup> Según Ishikawa (1985), estas características se incorporan en la fase de diseño del producto, se convierten en argumentos de ventas, aumentan la satisfacción de los clientes y ayudan a explicar las razones por las cuales los clientes compran el producto.

<sup>65</sup> Juran (1989), señala que la calidad de aceptación se logra en la fase de fabricación, y consiste en eliminar las deficiencias y los fallos del producto, lo que elimina los reprocesos y los desechos, a la par que contribuye a reducir las reclamaciones y minimizar la insatisfacción de los clientes.

transformación que depende de tres factores: los gustos y motivaciones de los consumidores; la presión de la competencia con el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y la mejora interna de la empresa, que debe tener objetivos cada vez más ambiciosos de calidad. La gestión de la calidad, se interpreta como el proceso de identificar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con la empresa -clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la propia comunidad- respecto a los bienes y servicios que la empresa proporciona.

De forma sintética, la filosofía de la Calidad Total puede describirse como una estrategia de negocio y una técnica de dirección basada en cuatro elementos: 1) orientación al cliente: los clientes externos e internos son la razón de ser de la empresa; 2) toma de decisiones basada en hechos: en ocasiones las decisiones se basan en intuiciones, no en hechos. Ello conlleva graves problemas para la empresa. Resulta posible mejorar el proceso de toma de decisiones mediante la utilización de indicadores de calidad que señalen su grado de cumplimiento; 3) estimulación del personal: el personal debe tener la habilidad para (y la posibilidad de) sugerir y realizar cambios en los procesos y proponer soluciones a los problemas. Es aconsejable favorecer un entorno que facilite el pensamiento progresivo a todos los niveles de la organización, y una cultura que ayude al personal a realizar su trabajo satisfactoriamente. Con el fin de motivar al personal se ha de compartir con ellos los objetivos de la empresa, e implementar un sistema de formación que mejore sus conocimientos y habilidades; 4) mejora de procesos: los procesos son el núcleo de la organización. Es preciso articularlos de tal modo que sea posible distribuir los productos y servicios eficientemente, de acuerdo a los requerimientos de calidad de los clientes.

Puede observarse que se habla de proceso, no de programa. Ello es debido, advierte Arthur Andersen, a que la Gestión de la Calidad Total no se aplica temporalmente, sino de forma continua a lo largo del tiempo. La Gestión de la Calidad Total es una metodología que se aplica con el fin de sustituir formas obsoletas y para dirigir la actividad corporativa año tras año. En definitiva, el proceso de Gestión de la Calidad Total constituye una estrategia competitiva a largo plazo. Este proceso, que genera habilidades y conocimientos e involucra a la alta gerencia, constituye una auténtica cultura corporativa que valora en gran medida la satisfacción de los clientes. Y ello en la

medida que la Gestión de la Calidad Total implica adoptar un sistema de dirección completamente centrado en el cliente y reforzar la creación de una cultura que tiene como fuerza motora la satisfacción de las necesidades de los clientes en cualquier momento.

### **2.1.2. Concepto de calidad de servicio**

En relación al concepto de calidad podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. Se observa un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente<sup>66</sup>. Setó (2004: 53-54) afirma que de la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante “mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores (...) las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de especificidad. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción con un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc. Desde otros punto de vista, también es posible distinguir dos tipos de conceptualizaciones más sobre la satisfacción del cliente: la satisfacción con una transacción específica y la satisfacción acumulativa (...) desde la perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evolutivo post-elección de un acontecimiento de compra específica. En comparación, la satisfacción del cliente acumulativa es una evolución global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo”.

---

<sup>66</sup> Quijano (2003); Pietersen (2004); López y Gadea (2001).

La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que “el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios –según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares-, con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto cómo en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa. por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido” (Setó, 2004: 16).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad de servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. Parasuraman et al (1990), consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad del servicio es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1994): Calidad de Servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto<sup>67</sup>.

El concepto de satisfacción del cliente está entroncado con el constructo “calidad de servicio”. Su idea central alude a la calidad en la realización del servicio (tanto si se trata de empresas industriales como terciarias) y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor. A pesar de la prolija gama de conceptualizaciones lanzadas es posible seguir adoptando la definición clásica de Zeithaml (1988) o de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993): calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. La creciente asimilación por la práctica empresarial y el crecimiento exponencial de la investigación (especialmente desde del campo del marketing) del enfoque de la Calidad de Servicio, ha consolidado una corriente heurística cuyo núcleo es la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuyo juicio constituye un elemento crítico. Setó (2004: 17) afirma que “la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser

---

<sup>67</sup> Zeithaml (1988).

conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (...) relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”.

Como indica Juliá et al (2002: 262), la calidad de servicio percibida es una modalidad de actitud, “relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio<sup>68</sup>”. Ya que el concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo consumo. La satisfacción o insatisfacción de un cliente es el resultado “de la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas que tenía sobre el servicio y el desempeño realmente obtenido. La diferencia entre el concepto ‘actitud’ apuntada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (...), y el de satisfacción es únicamente la escala temporal. La actitud sería algo duradero en el tiempo, mientras que la satisfacción (o insatisfacción) se produce en momentos puntuales del tiempo, tras el consumo de un servicio. Por tanto, la satisfacción es el origen de la calidad de servicio”.

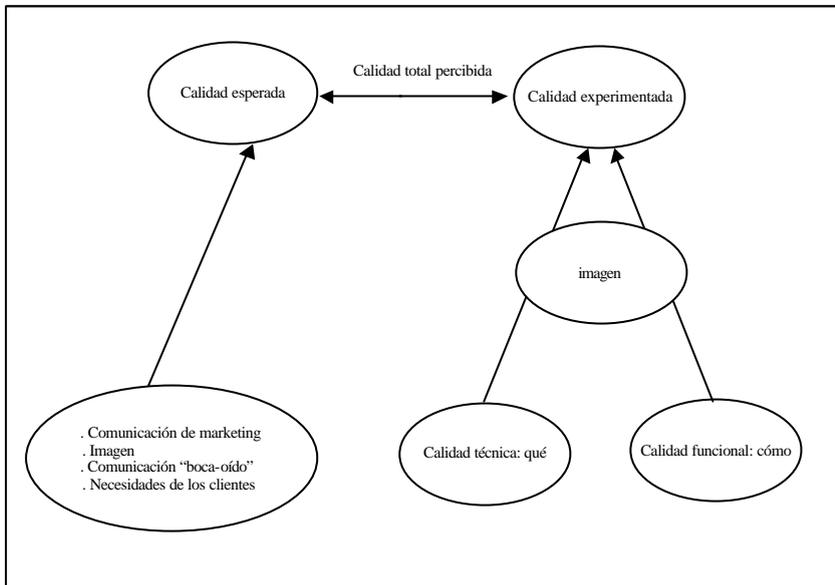
En la literatura del marketing de servicios se destacan dos modelos conceptuales de calidad de servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry. En la figura siguiente se observa el modelo de Grönroos (1984), en el que los consumidores evalúan la calidad de servicio comparando el servicio esperado con el servicio recibido, y ello en función de una serie de elementos: “la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, etc.), la comunicación boca-oído transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Algunos de esos elementos, como es el caso de la comunicación de marketing están controlados de forma directa por la propia empresa, mientras que otros como la

---

<sup>68</sup> Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen las expectativas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente. En cuanto “al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa –en función de sus parámetros de actuación- pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe” (Setó, 2004: 16).

comunicación boca-oído y la imagen corporativa estarían controlados tan solo de forma indirecta por la misma” (Setó, 2004: 24).

Figura 6 . Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos (1988).

Parasuraman, Zeithaml y Berry fundamentan su enfoque de calidad de servicio en tres aspectos claves: 1) la calidad a controlar, que es la diferencia entre las expectativas (servicio esperado) y la prestación recibida (servicio recibido); 2) el modelo de calidad de servicio, con las explicaciones de los puntos de deterioro de la misma (“gaps”) y de las causas que la provocan, y 3) los factores determinantes de la calidad. Así, una primera cuestión a abordar es la de la utilidad para el uso y asimismo la de la contraprestación. La primera hace referencia a la capacidad de un bien o servicio para satisfacer las necesidades por las que fue creado, mientras que la contraprestación hace referencia a lo que el cliente percibe del producto (como por ejemplo lo relacionado con la calidad) y, por consiguiente, a lo que está dispuesto a pagar por ello. Por otro lado, la percepción de la calidad se resume en el esquema subjetivo/objetivo que acompaña la percepción de los bienes y servicios. En principio, la calidad parece que sólo puede definirse en función del sujeto (se trataría de responder a la pregunta ¿quién juzga la calidad?); se trata de la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. Las percepciones son impresiones recibidas por los sentidos y, por tanto, algo totalmente íntimo y personal. Un cliente percibe una alta calidad cuando su experiencia concreta iguala o supera sus expectativas iniciales. Pero

inmediatamente se ha de señalar la existencia de una dimensión objetiva de la calidad que se centraría en cumplir los requisitos (estandarizados) de calidad (propiedades, así, medibles, externas, ajustadas a códigos que pueden ser conseguidos). Requisitos, dimensiones o aspectos en los que se fijan los clientes para valorar la calidad de un servicio.

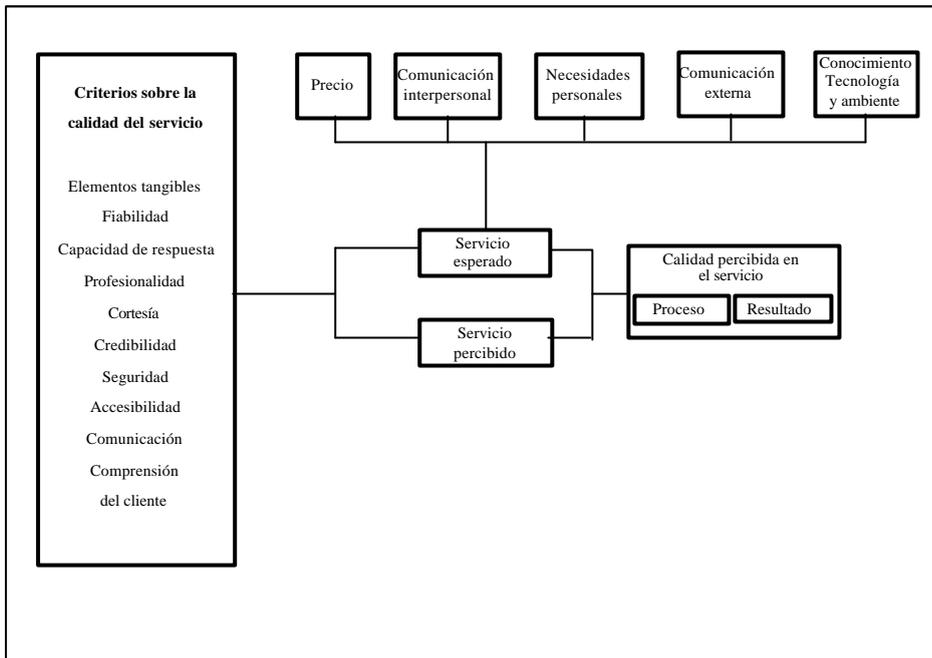
Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al para medir la calidad de servicio son: 1) elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación; 2) fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; 3) capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes a proveerlos de un servicio rápido; 4) profesionalidad: posesión de destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio; 5) cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto; 6) credibilidad: veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee; 7) seguridad: inexistencia de peligros, riesgos y dudas; 8) accesibilidad: lo accesible y fácil de contactar; 9) comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles; 10) comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades. Posteriormente, tras la realización de análisis estadísticos, redujeron a cinco los elementos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (agrupa profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y empatía (agrupa accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)<sup>69</sup>.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al, han sido representadas gráficamente por Zeithaml et al (1993) de la manera siguiente:

---

<sup>69</sup> Parasuraman, Berry y Zeithaml (1990).

Figura 7. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



Fuente: Adaptado de Zeithaml et al (1993).

Para Zeithaml et al, las deficiencias que los clientes perciben en la calidad de los servicios están relacionadas con las deficiencias internas que existen en las empresas; deficiencias internas que estos autores agrupan en las siguientes cuatro categorías: 1) no saber que esperan los usuarios: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.; 2) establecer normas de calidad equivocadas: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación interna; 3) no prestar correctamente el servicio: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de calidad; 4) no entregar lo que se promete: discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio. En la tabla siguiente se separan las causas de las deficiencias.

Cuadro 6. Causas de las deficiencias 1 a 4

DEFICIENCIA	CAUSAS
<b>D1.</b> Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos	Falta de una cultura orientada a la investigación
	Falta de comunicación ascendente
	Excesivos niveles de mando
<b>D2.</b> Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad	Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio
	Mala especificación de objetivos
	Defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas
	Percepción de la viabilidad
<b>D3.</b> Discrepancia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación de éste	Falta de sentido de trabajo en equipo
	Desajuste entre los colaboradores y sus funciones
	Desajuste entre la tecnología y las funciones
	Falta de control percibido
	Sistemas de supervisión y mandos inadecuados
	Existencia de conflictos funcionales
	Ambigüedad de las funciones
<b>D4.</b> Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa	Comunicación descendente
	Propensión a prometer en exceso

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Setó (2004: 26-28) desarrolla nuevas aportaciones conceptuales a la calidad del servicio. Así, Rust y Oliver (1994) para conceptualizar la calidad del servicio plantean un modelo formado por tres componentes o dimensiones: 1) el resultado o producto del servicio: que es equivalente a la calidad técnica del modelo de Grönroos; 2) la entrega del servicio: que es equivalente a la calidad funcional del modelo de Grönroos, y 3) el entorno del servicio: que recoge la influencia del entorno físico en la valoración del mismo. Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996) identifican y confirman una conceptualización más jerarquizada de la calidad del servicio, proponiendo tres niveles: 1) primer nivel: percepciones globales de los clientes sobre la calidad de servicio; 2) segundo nivel: dimensiones primarias, y 3) tercer nivel: subdimensiones. Este modelo multinivel reconoce el hecho de que la calidad de servicio percibida por el cliente es un concepto muy complejo, ya que presenta muchas facetas y dimensiones. En otras palabras, la calidad del servicio es vista como un concepto de orden superior que es definido por dos niveles adicionales de atributos.

El modelo propuesto por Brady y Cronin (2001) se contempla en los siguientes

aspectos: a) que la percepción global de la calidad se basa en la evaluación del cliente en relación a varias dimensiones del encuentro del servicio. En este caso: 1) la interacción cliente-empleado (calidad funcional); 2) el entorno del servicio, y 3) el resultado del servicio (calidad técnica); b) que las percepciones de calidad de servicio deben ser analizadas en distintos niveles. Carman (1990) fue, quizás, el primero en notar que los clientes tienden a dividir las dimensiones de la calidad del servicio en varias subdimensiones. De modo que una estructura de este tipo explicaría mucho mejor la complejidad de las percepciones de los individuos. Debemos decir que existe bastante soporte teórico que permite la construcción de un modelo de calidad multidimensional y multinivel. Pero también es cierto que hasta el momento se han realizado muy pocos esfuerzos para intentar identificar los atributos o factores que definen las subdimensiones; debido principalmente a la complejidad que ello supone.

El actual enfoque de calidad considera que ésta tan solo se logrará si se contemplan las siguientes cuestiones: una definición clara de lo que el cliente desea, un proyecto bien estudiado, un proceso de fabricación adecuado al producto, una observación escrupulosa de las especificaciones, un tratamiento posterior del producto que no degrade su calidad, una orientación hacia la Calidad Total que afecte a todos y cada uno de los componentes de la empresa. En el marco de este enfoque, el departamento de control de calidad tiene como función principal garantizar que todo funciona según lo previsto, y aplicar medidas correctoras en caso que se aprecien desviaciones<sup>70</sup>. La calidad se concibe ahora por la extensión en la cual las necesidades del cliente son incorporadas al diseño del producto, y por la medida en que el consumidor percibe que aquellas necesidades han sido satisfechas. Las expectativas y las percepciones del cliente se convierten en componentes críticos de este enfoque. Para ello se han desarrollado múltiples escalas para valorar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Las dos más utilizadas, para Fernández et al (2003: 585-586), son la escala SERVQUAL y la escala SERVPERF: “La escala SERVQUAL fue desarrollada con carácter previo (...), surgiendo la SERVPERF como consecuencia de una crítica a la primera (...). Ambas evalúan la calidad a partir de las impresiones de los usuarios del servicio analizado. La escala SERVQUAL valora la calidad como la diferencia entre la valoración de la percepción y la valoración de la expectativa para diferentes atributos que configuran el

---

<sup>70</sup> James (1997); Hansen y Ghare (1990).

servicio. Por su parte, la escala SERVPERF considera en la valoración, únicamente, las percepciones de los usuarios. Estas escalas permiten realizar valoraciones puntuales para una empresa en un momento determinado, hacer un seguimiento de una empresa a lo largo del tiempo y, también, realizar valoraciones de competidores en un sector”.

En el cuadro siguiente se observa los ítems valorados en la escala SERVQUAL<sup>71</sup>:

Cuadro 7. Ítems en la escala SERVQUAL

ÍTEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSIÓN
1	Equipamiento de aspecto moderno	Elementos tangibles
2	Instalaciones físicas visualmente atractivas	
3	Apariencia pulcra de los colaboradores	
4	Elementos tangibles atractivos	
5	Cumplimiento de promesas	Fiabilidad
6	Interés en la resolución de problemas	
7	Realizar el servicio a la primera	
8	Concluir en el plazo prometido	
9	No cometer errores	
10	Colaboradores comunicativos	Capacidad de respuesta
11	Colaboradores rápidos	
12	Colaboradores dispuestos a ayudar	
13	Colaboradores que responden	
14	Colaboradores que transmiten confianza	Seguridad
15	Clientes seguros con su proveedor	
16	Colaboradores amables	
17	Colaboradores bien formados	
18	Atención individualizada al cliente	Empatía
19	Horario conveniente	
20	Atención personalizada de los colaboradores	
21	Preocupación por los intereses de los clientes	
22	Comprensión por las necesidades de los clientes	

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

Respecto a la calidad del servicio conviene no olvidar que el despliegue de la función calidad, para conseguir introducir la voz del cliente en términos operativos, en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. Por ello, se sostiene en la literatura que el cambio organizativo duradero

<sup>71</sup> Juliá et al. (2002: 274) argumentan que “el modelo SERVQUAL ha despertado verdaderas pasiones tanto a favor como en contra, cuyo reflejo puede encontrarse en la multitud de artículos que sobre él se han publicado en las mejores revistas de marketing del mundo. De las principales críticas que han aparecido sobre la utilización de una escala basada en la diferencia entre percepciones y expectativas destacaríamos las siguientes: 1) es necesaria la adaptación de los ítems cambiando la redacción de algunos o bien suprimiendo o añadiendo otros, para poder reflejar las características específicas del sector estudiado; 2) ante eventualidades modificaciones de los ítems considerados, las dimensiones subyacentes de la calidad pueden ser otras, por lo que no queda asegurada la universalidad de las cinco dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL; 3) la utilización de la expectativas en la escala de medida no está exenta de dificultades. La consideración de las expectativas puede llevar a valoraciones diferentes de la calidad en dos momentos diferentes del tiempo, sin que el servicio haya cambiado en nada”.

hacia la calidad total implica un cambio de la cultura de la organización<sup>72</sup>. Esta convicción constituye el ingrediente común de una nueva línea de investigación, que ha producido una abundante literatura centrada en desentrañar las implicaciones de dicho cambio cultural en el diseño organizativo, la gestión de los recursos humanos y la función de la dirección (especialmente su rol de liderazgo y la transformación del estilo de gestión).

El motivo está en que el personal de la empresa es esencial en el sector servicio, ya que interactúan directamente con el cliente en la prestación del servicio. Como indican Martínez-Tur et al (2001:131) “las organizaciones de servicio poseen ciertas peculiaridades que hacen que la gestión de recursos humanos no resulte indiferente para los usuarios. En muchas ocasiones, la prestación del servicio se realiza en presencia de los usuarios y a estos se les ha considerado incluso como unos proveedores más del servicio (...) y hasta ‘como empleados parciales’ (...) de las organizaciones de servicios. El usuario mantiene relaciones muy estrechas con los empleados y sus evaluaciones del servicio recibido dependen, en buena medida, del comportamiento y la preparación de esos empleados y, por tanto, de la existencia de una adecuada gestión de recursos humanos”.

Las acciones incluidas en cualquier modelo de cambio de la cultura organizativa hacia la calidad total, y a efectos de gestión del personal en los servicios, pueden estructurarse en dos familias, de naturaleza tangible e intangible. En la primera, de naturaleza técnica y/o industrialización del servicio, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de desempeño pobre donde actuar. En la segunda se incluye un grupo de actividades centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura de empresa, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una actitud de calidad total<sup>73</sup>. La conjunción del enfoque japonés del Control Total de la Calidad con las aproximaciones basadas en el cambio cultural y las escuelas de la Calidad de Servicio, constituye el soporte de la última corriente de investigación que se ha identificado. La orientación global e integradora de esta línea explica que se le califique como Gestión de la Calidad Total o Gestión Estratégica de la

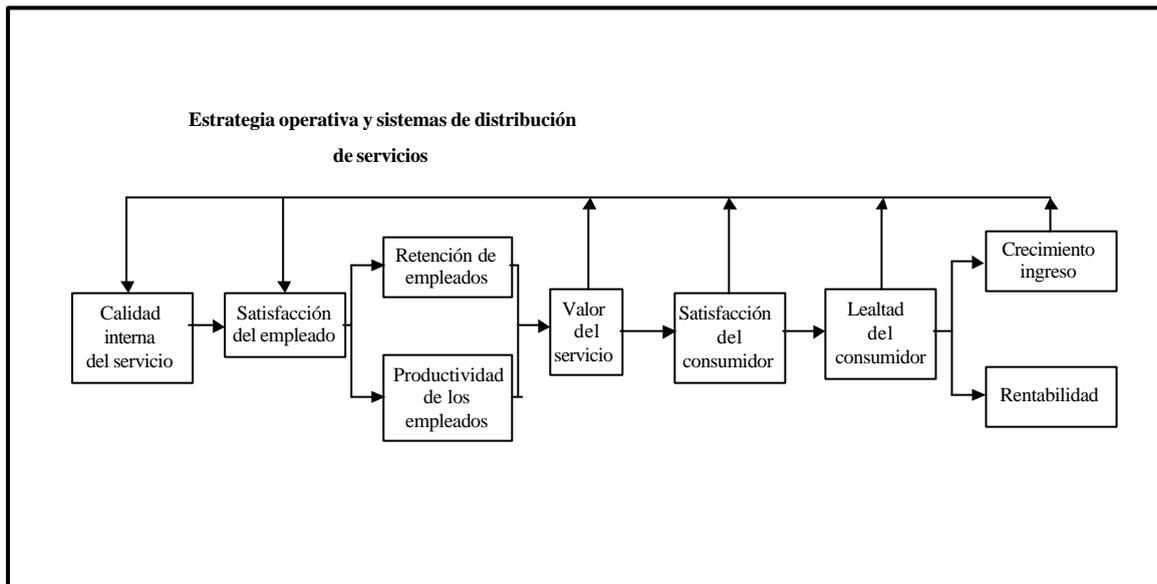
---

<sup>72</sup> Camisón (1996).

<sup>73</sup> Gasalla (1993); Burke (1997).

Calidad Total<sup>74</sup>, y que está vinculada con la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ambas tradiciones consideran que hay un vínculo entre la satisfacción del cliente y el volumen de ventas con la satisfacción que obtiene la persona que sirve al cliente. Las relaciones están orientadas a efecto de establecerse la denominada cadena servicio-beneficio, tal y como se refleja en la figura siguiente:

Figura 8. Vínculo en la cadena servicio-beneficio



Fuente: Heskett et al (1994).

## 2.2. El concepto de gestión de la calidad y su evolución

Es en torno al concepto de calidad como se constituye el movimiento acerca de la gestión de la calidad. Dicha gestión ha evolucionado mucho en los últimos cincuenta años. En un principio la lógica tayloriana aplica la inspección para medir la calidad del producto en la etapa final de su fabricación, sin orientación a clientes ni a procesos, por tanto la calidad se identifica con la actividad de inspección de los productos (esto es, comprobar la inexistencia de defectos). Posteriormente surge el control estadístico de calidad, que se realizaba en muestras representativas de lotes de productos durante el proceso productivo. Las tendencias posteriores indican que el objetivo de la calidad afecta a todos los miembros de la empresa. Esta idea adquiere impulso con el

<sup>74</sup> Plaza (2002).

establecimiento de normas internacionales como marco para la garantía de la calidad. Actualmente la calidad es considerada parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico<sup>75</sup>. Y es que la gestión de la calidad “tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Así, la gestión de la Calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa” (Ruiz-Canela, 2004: 6-7).

La calidad, y su gestión en la empresa, ha evolucionado siguiendo el esquema que a continuación se presenta<sup>76</sup>, sin ignorar que todas las fases o etapas en el movimiento de la calidad son, en la actualidad, de mayor o menor aplicación dependiendo del tipo de empresa de que se trate:

a) Inspección: la inspección nace como consecuencia de la división y especialización del trabajo, y que configuró el modelo de producción convencional (producción en masa o taylorista-fordista) en el que cada trabajador efectúa la tarea asignada y, a continuación, entrega el resultado al siguiente trabajador según la secuencia de actuaciones que se llevan a cabo durante el proceso de transformación. El concepto de gestión de la calidad incluye la inspección con la finalidad de confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto, esto es, impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. Se asumen planteamientos de gran trascendencia tales como la adopción de un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica. La mayoría de las características de los productos se inspeccionan por muestreo y aplicando técnicas estadísticas en el análisis y evaluación de los resultados. Además, las auditorías de calidad proporcionan un examen sistemático, normalmente mediante cuestionarios previamente establecidos sobre la eficacia del sistema de calidad.

Esta concepción del control tiene, como desarrollan Fernández et al (2003), las siguientes limitaciones: 1) la inspección es una actividad que no añade valor al

---

<sup>75</sup> Plaza (2002); Ruiz-Canela (2004).

<sup>76</sup> Rotger y Canela (1996); Galgano (1993); Joinier (1996).

producto, pero que incrementa los costes de producción; 2) desde la detección del problema, mediante la inspección, hasta el ajuste de la anomalía en el proceso de producción, transcurre un período de tiempo (a veces, demasiado largo) durante el cual se siguen fabricando productos y piezas defectuosas; 3) la inspección crea la falsa imagen de ser la responsable de la calidad, lo que fomenta la despreocupación de los operarios; 4) la inspección simplemente distingue los productos defectuosos de los no-defectuosos y emite un certificado *post-mortem*; 5) la inspección no atiende procesos ajenos al área de fabricación, pero de igual importancia, tales como la formación, la inversión en maquinaria o el diseño de nuevos productos, entre otros; 6) un nivel mínimo de calidad aceptable puede resultar insuficiente para una empresa con productos de alto valor añadido, por lo que se hace necesario prevenir cualquier defecto de fabricación y uso; 7) la inspección realmente puede revelar la presencia de defectos, sin que el resultado final sea una verdadera garantía de la calidad. Por más que se esfuercen, los inspectores no pueden estar seguros de haber eliminado todas y cada una de las unidades defectuosas. Además, pueden haber rechazado, sin darse cuenta, unidades de buena calidad; 8) los productos ajustados o reprocesados son más propensos a dañarse, y esto es todo lo contrario de una garantía de la calidad; 9) dos supervisores que controlen en diferente turno la misma actividad pueden aplicar criterios de evaluación distintos, lo que afectará a la moral, e incluso el salario, de los operarios supervisados; 10) la inspección rutinaria se hace no fiable debido a la fatiga que ocasiona el aburrimiento y la monotonía; 11) los inspectores pasan por alto algunos defectos debido a que, a veces, los empleados les engañan como parte de los juegos que realizan para dar mayor interés a un trabajo tedioso, y 12) la automatización de la inspección tampoco soluciona el problema de la calidad. En un análisis final, el hecho de que las inspecciones en la empresa se automaticen puede reducir los costes del personal de inspección, pero no tiene efecto alguno en eliminar la tasa de defectos de la fábrica. En consecuencia, en lugar de hacer hincapié en la inspección, la empresa debería ocuparse de la prevención de defectos o en hacerlo bien la primera vez.

b) Control estadístico del proceso: un avance respecto a la anterior etapa lo constituye el control estadístico del proceso, que consiste en anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando aparecen los primeros síntomas de la existencia de defectos. Para ello se controla el proceso utilizando técnicas de muestreo estadístico, que indican si el

proceso está o no bajo control<sup>77</sup>. Este control es considerado una herramienta de mejora continua de la calidad, y se orienta a la obtención de piezas y productos con una dispersión mínima respecto de su valor objetivo. Ya no sólo preocupa que las características de calidad se cumplan en la prestación del servicio al cliente sino que se exige una gestión de los procesos normalizada que garantice a los clientes que recibirán el servicio esperado. De hecho, el control de la calidad se traslada a las distintas etapas de la fabricación, a través del cumplimiento de una normativa y de las técnicas estadísticas de control de los procesos productivos.

c) Control integral de calidad: la inspección y el control de procesos no resultan suficientes, es necesario garantizar la calidad en contacto con los clientes. Para ello, el enfoque que se da a la calidad considera la cadena de producción completa, desde el diseño al mercado, ya que hay que incorporar la voz del cliente en el desarrollo del producto. Se considera que la calidad del producto no tan sólo depende de la fabricación, sino del propio proyecto, las compras, los requisitos de los clientes, la asistencia al cliente, etc. La gestión de calidad integral engloba todas las áreas de la empresa relacionadas con el proyecto, las cuales han de tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad. Ha de existir, además, un autocontrol con el fin de que cada trabajador disponga de medios para controlar aquello que produce, y se responsabilice de la calidad obtenida. Por otra parte, la coordinación de todas las anteriores actuaciones forma parte del ámbito de responsabilidad de la dirección.

d) Calidad Total: la Calidad Total es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la calidad para el éxito de los negocios por lo que su objetivo básico es la mejora de la gestión y los resultados de la organización en el más amplio sentido del término. Al respecto, la calidad total asume todos los ingredientes de la gestión integral de la calidad y los amplía con los siguientes criterios: a) se ha de considerar la calidad de todas las actividades que se realizan en la empresa; b) la calidad es responsabilidad de todas y cada una de las personas que forman la empresa; c) el factor humano es fundamental para alcanzar la calidad total: tan sólo con formación, instalaciones y máquinas adecuadas, y motivación es posible obtener los

---

<sup>77</sup> Hacia 1930 Shewart crea y aplica el Control Estadístico de Procesos (SPC) con objeto de reducir de forma sistemática la variabilidad de los procesos fabriles y mejorar así la calidad. Con posterioridad un discípulo suyo, Deming, asumiría y desarrollaría los principios del SPC.

resultados de calidad; d) participación, información y comunicación son condiciones básicas para alcanzar el objetivo de la calidad; e) la actitud de prevención de errores tiene prioridad frente a la actitud de corrección cuando éstos ya se han producido, y f) hay que poner el énfasis en el cliente interno, que es la persona que en la empresa recibirá el resultado de nuestro trabajo.

Calidad Total equivale al conjunto de actividades para el logro de la calidad. Desde esta perspectiva cabe destacar las normas ISO 9000 del año 2000, y en particular la norma ISO 9001:2000. La norma ahora es conocida como Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad, y su enfoque es totalmente compatible con los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, pudiéndose considerar un subconjunto del mismo. A lo largo de los últimos 10 o 15 años se han ido asumiendo ambos sistemas, mayoritariamente los sistemas de calidad ISO 9000. Puede afirmarse que aquellas organizaciones que han evolucionado hacia la calidad total, han tenido en general su inicio en las ISO 9000. El Comité Técnico encargado de la revisión de las normas ISO 9000 aparecidas en 1987 (con ligeras modificaciones en 1994) tuvo en cuenta especialmente los siguientes argumentos que debían ser contemplados en las nuevas normas: a) enfoque y lenguaje típicos de entornos industriales; b) dificultades para aplicarlas a los servicios y a las Pymes; c) no enfatizaban las necesidades/satisfacción de clientes/usuarios; d) estandarizaban la situación presente sin orientarse hacia la mejora continua, y e) era difícil la integración con otros sistemas (ISO 14001) y modelos de gestión (EFQM). La revisión efectuada de las normas ISO 9000 en 2000 sirvió para reducir las tres normas existentes relativas a certificación por tercera parte, que quedaron englobadas en una sola, la ISO 9001/2000, que junto con la norma ISO 9004/2000 (Recomendaciones para llevar a cabo la mejora), forma un par coherente, cuyo principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Pese a que la norma ISO 9001/2000 y el Modelo EFQM son compatibles, y de hecho los requisitos de la norma son parte de los criterios del modelo de excelencia, podemos establecer algunas diferencias. En general la ISO 9001/2000 se utiliza para la Certificación por tercera parte. Por otra parte, no cabe duda que cualquier organización puede tener un Sistema de Gestión de la Calidad propio, pero eso no sucede demasiado en la práctica, por lo que de facto los requisitos de la norma se convierten en prescriptos. Sin embargo, el Modelo EFQM se utiliza principalmente para la

Autoevaluación, o lo que es lo mismo, para poner en marcha planes de mejora. No obstante, si una Organización decide presentarse al Premio Europeo u otro basado en el Modelo , u obtener el Sello Europeo de la Excelencia, si que deberá seguir fielmente los criterios. En cualquier caso, tanto la redacción de los subcriterios, y las áreas a abordar, así como la posibilidad de puntuación, lo convierten en no prescriptivo<sup>78</sup>.

A modo de síntesis, en la siguiente tabla podemos observar la evolución que ha seguido el concepto de calidad:

Cuadro 8. Evolución histórica del concepto calidad

	Inspección. Control. Calidad del producto.	Control Estadístico de la calidad. Calidad de los Procesos.	Aseguramiento de la calidad. Sistemas de Calidad Total.	Total Quality Management. (TQM / Gestión de la Calidad Total)
Finalidad principal	Control de productos defectuosos	Control de los procesos	Coordinación y prevención	Impacto estratégico
Visión de la calidad	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver, actuando activamente sobre él	Posibilidad de disponer de mayor capacidad competitiva
Énfasis de la calidad	En el producto y en la producción	Homogeneidad del producto, disminución de la inspección	Toda gama de servicio incluido el I+D y áreas de soporte	En el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes
Métodos	Determinación de estándares y medición de los productos	Herramientas de calidad y métodos estadísticos	Planes y sistemas de calidad	Plan estratégico, fijar objetivos claros y movilizar toda la entidad
Papel de los facultativos	Inspeccionar, separar, contar y medir productos	Solucionar los problemas y utilizar las herramientas estadísticas	Planificar y medir la calidad y diseñar los programas adecuados	Establecer objetivos, planificar la educación y el entrenamiento, coordinar los departamentos y diseñar programas
Responsable de la calidad	El departamento de control de calidad	Departamentos de ingeniería y producción	La totalidad de los departamentos. La dirección se limita a establecer la política, planificar, coordinar y seguir el proceso	La totalidad de los componentes de la organización, destacando la dirección por su liderazgo
Orientación y rumbo	La calidad ha de comprobarse	La calidad ha de ser controlada	La calidad ha de conseguirse	La calidad debe gestionarse

Fuente: Domingo y Arranz (1997).

<sup>78</sup> Membrado (2002).

Hay que plantear que dicha evolución de la gestión de la calidad prosigue, ya que se está pasando de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica. Se trata de reconocer que la calidad, entendida como valor estratégico, no ocurre al azar, sino que debe ser adecuadamente gestionada. La razón está en que es necesario considerar la estrategia de la calidad como un plan, elaborado con anterioridad a la ejecución de determinadas actuaciones y resultado de una acción consciente con un objetivo predeterminado. La calidad debe ser gestionada, lo que significa que la empresa trabaja para informarse, educarse y motivarse a ella misma y a todos aquellos con los que interactúa con el objeto de mejorar continuamente y reforzar los recursos humanos y los procesos, interacciones, dependencias, relaciones y resultados que conforman la empresa y el sistema al cual pertenece.

Teniendo en cuenta que la calidad debe ser gestionada en el sentido que ha de abarcar a la totalidad de la gestión de todos los elementos de la empresa, es importante entender que la Calidad Total implica una filosofía de trabajo y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficaz posible. La implantación de la Calidad Total conlleva, pues, “una gestión a medio y largo plazo que apoya la supervivencia y el éxito de las compañías que saben aplicarla íntegramente. En un mercado cada vez más competitivo, es una de las únicas alternativas para muchas empresas. Además, la Calidad Total exige un cambio en la gestión de la empresa centrada en el cliente, en el personal y en el progreso continuo basado en criterios de rentabilidad del negocio. Para ello, la Calidad Total se despliega a partir de una decisión de la dirección de la empresa, que deberá conseguir un compromiso de todas las personas; se aprende mediante la formación, y se construye y se gestiona a través de su planificación, implantación y desarrollo, seguimiento y mejora” (Ruiz-Canela, 2004: 20).

### 2.2.1. Gestión Estratégica de la Calidad Total

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

Este planteamiento se ajusta bien a la Teoría Económica del Comportamiento (*“Behavioral Economic Theory of the Firm”*), también conocida como enfoque Carnegie-Mellon o Escuela Decisionista, y que fue desarrollada, principalmente, por Simon, Cyert y March<sup>79</sup>, integrando investigaciones empíricas y descubrimientos económicos, sociológicos y psicológicos. Estos autores, centraron su atención en cuestiones tales como el proceso de adopción de decisiones, el proceso de fijación de objetivos, el conflicto organizacional, la revisión de algunos de los principios básicos de la administración y la comunicación y la información en la organización.

La teoría económica del comportamiento está construida sobre las siguientes hipótesis: 1) un concepto de empresa como coalición de participantes, ligado a la premisa de que la organización debe tener una naturaleza cooperativa para sobrevivir. La organización está formulada por diversos grupos, cada uno con objetivos propios; los partícipes

---

<sup>79</sup> March y Simon (1977); Cyert y March (1965); Simon (1979).

seguirán en ellas mientras las recompensas que reciban compensen sus aportaciones. La noción neoclásica que reducía la empresa al empresario queda anulada por una visión global y amplia de todos los participantes; 2) sustitución del objetivo de maximización del beneficio por un conjunto de objetivos (individuales, grupales y organizacionales) que se estructuran en un objetivo general o fin último de la empresa que se subdivide en subobjetivos. El sistema de objetivos es el resultado de un proceso de negociación entre los grupos de interés que integran la coalición, determinando la correlación de fuerzas entre los grupos que componen la organización. Ello puede provocar la existencia de un permanente conflicto de objetivos entre los grupos de interés, por ello se descarta la existencia de una regla de optimización que constituya una solución completa a los problemas y conflictos, pensándose más bien en soluciones satisfactorias; 3) un comportamiento de racionalidad limitada, rechazándose la hipótesis de racionalidad absoluta del sujeto decisor, por las limitaciones que imponen las motivaciones, la percepción del entorno y la capacidad para manejar todas las alternativas factibles. Se sustituye entonces el comportamiento óptimo por el comportamiento satisfactorio.

Las anteriores hipótesis refuerzan los enfoques estratégicos de Calidad Total al considerar dichos enfoques que la Calidad Total es tarea de todos los participantes de la empresa. Como indica Ruiz-Canela (2004: 23) la Calidad Total es “una estrategia que busca garantizar, a medio y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión”.

Plaza señala que la Gestión Estratégica de la Calidad Total constituye una nueva fase evolutiva distinta del aseguramiento y de la Gestión de la Calidad Total. Es un enfoque aglutinador cuyo objetivo es facilitar la transición desde las formas más tradicionales de gestión de la calidad hacia la Calidad Total, tal y como se observa en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 9. Tres enfoques de gestión de la calidad

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

Fuente: Plaza (2002).

En definitiva, con el cambio de concepto de Calidad, sus funciones también van cambiando, al igual que las actividades desarrolladas, y el enfoque pasa a ser integrador. Así, el control de calidad ha dejado de ser responsabilidad de una única persona, encargada del cumplimiento de una serie de especificaciones o normas, para constituir una función principal en la empresa: la función de calidad. Esta función está orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores adecuando los productos o servicios a sus expectativas. Desde esta perspectiva, la calidad es, en la actualidad, una exigencia creciente de los mercados y clientes, y también un requisito para la supervivencia de la empresa<sup>80</sup>. Pero, antes que nada, la calidad es lo que debe dar sentido a la actividad económica de cualquier institución: la calidad, en sentido amplio, es la capacidad de resolver necesidades y es, por tanto, lo que permite alcanzar, supuestamente, el bienestar social<sup>81</sup>.

### **2.2.2. Principios de la Gestión de la Calidad Total**

A continuación relatamos los principios de la Gestión de la Calidad Total destacando que en los principios que vamos a exponer cabe distinguir entre aquellos que tradicionalmente forman el sustrato más básico y específico del enfoque de Gestión de la Calidad Total<sup>82</sup> y los que adicionalmente incorporamos en el presente trabajo por considerarlos necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la aplicación de este enfoque, pero que tienen un carácter más genérico. Los primeros, a los cuales la literatura especializada denomina principios específicos de la Gestión de la Calidad Total, corresponden a los siguientes: atención a la satisfacción del cliente; liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad; participación y compromiso de los miembros de la organización; cambio cultural; cooperación en el ámbito interno de la empresa; trabajo en equipo; cooperación con clientes y proveedores; formación (es decir, el establecimiento y la aplicación de distintas medidas en el marco de un plan de formación como requisito para la mejora continua); la administración basada en hechos

---

<sup>80</sup> Berry (1992).

<sup>81</sup> Algunas de las tendencias que caracterizarán la Gestión de la Calidad del siglo XXI, son las siguientes: 1) Expansión a todas las industrias y funciones empresariales; 2) Mejora de la calidad a un ritmo revolucionario; 3) Formación para todos los miembros de la empresa; 4) Equipos de trabajo autodirigidos; 5) Sistemas de información; 6) Gestión y reingeniería de procesos; 7) Enfoque en el cliente, y 8) Benchmarking y Autoevaluación (Fernández et al, 2003).

<sup>82</sup> La identificación de los principios que sustentan la Gestión de la Calidad Total es una cuestión contemplada en la mayoría de los textos sobre la calidad, en un intento de delimitar no tanto lo que se

(a partir de indicadores que permitan el seguimiento, la evaluación, y el control de procesos y tareas); diseño y conformidad de los procesos y productos; gestión de los procesos; mejora continua en los conocimientos, procesos y servicios<sup>83</sup>.

La importancia para la Gestión de la Calidad Total de estos principios específicos es tal que permiten seguir este enfoque, es decir, la Gestión de la Calidad Total puede ser identificada, definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios por parte de la dirección. No podría ser, por tanto, categóricamente utilizada como Gestión de la Calidad Total un tipo de dirección que conlleve una aplicación muy parcial o insuficiente de estos principios. Los restantes principios tienen un carácter más genérico, ya que no pertenecen específicamente a la gestión de la calidad, aunque corresponden a conceptos que son, efectivamente, muy importantes para la coherencia en la aplicación de un sistema de Gestión de la Calidad Total. Son conceptos también importantes para la dirección estratégica de cualquier empresa y para su diseño organizativo, y por tanto su tratamiento, análisis y aplicación, excede el ámbito específico de la Gestión de la Calidad Total. Estos principios permiten operacionalizar las dimensiones del concepto de calidad; aspecto clave en toda investigación empírica.

### **2.2.2.1. Principios Específicos de la Gestión de la Calidad Total**

**1. Atención a la satisfacción del cliente.** El énfasis principal se pone en la performance o resultados que el producto o servicio obtiene en el mercado, o, dicho de otro modo, el énfasis se pone en la satisfacción del cliente o la adaptación a sus deseos y necesidades. En efecto, los resultados de la empresa, expresados en volumen de ventas, ingresos y beneficios, dependerán de la capacidad de la empresa para adaptarse a los deseos y necesidades del cliente. Por ello, el primer objetivo de la Gestión de la Calidad Total es la satisfacción del cliente, y la estimación del grado de satisfacción que éste obtiene deviene como una medida de la calidad alcanzada por la empresa. La consecución de la satisfacción del cliente se debe, sin duda, al propósito deliberado de conseguir este objetivo por parte de la dirección. Es decir, se debe a que conseguir satisfacer al cliente

---

hace en la organización sino más bien cómo se hace.

<sup>83</sup> Imai (1989); Rodríguez Porras (1991); Plaza (2002).

es algo prioritario, cuya importancia tratará de mostrar la dirección a través de su liderazgo, poniendo los medios organizativos y materiales necesarios para que el objetivo pueda ser alcanzado. La prioridad estratégica orientada a la satisfacción del cliente centra, por ejemplo, el planteamiento de Petrick y Furr (1997), quienes han caracterizado las visiones empresariales en cuanto a su alcance, distinguiendo los siguientes cinco grupos:

Cuadro 10. Visión y alcance de la calidad

Tipos de visiones empresariales	Alcance de la visión empresarial
1. Inversor	La corporación debe maximizar el interés de los gestores
2. Prerrogativa administrativa	La corporación debe maximizar el interés de los gestores
3. Tomador de riesgos restringidos	La corporación debe maximizar el interés de una estrecha franja de tomadores de riesgos tales como los empleados, proveedores o inversores
4. Tomador de riesgos no restringido	La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos
5. Tomador de riesgos priorizado no restringido	La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos, pero debe priorizar el interés de alguno de ellos, como clientes, empleados, proveedores, inversores, comunidades, sociedad y entorno natural

Fuente: Petrick y Furr (1997).

**2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.** Es indispensable, en este enfoque, una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implantación del sistema de calidad<sup>84</sup>. Ello es una condición necesaria para que la dirección pueda liderar la implantación del sistema de Gestión de la Calidad Total y el proceso de cambio organizativo que implica. Aquí no es suficiente que los directivos reciban entrenamiento específico en el área de calidad, es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes del proyecto<sup>85</sup>. Si el compromiso y el liderazgo del director general y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que debe producir la implantación del sistema de calidad no tendrán el calado suficiente<sup>86</sup>, y las

<sup>84</sup> Para conseguir la calidad en la gestión es necesario, indica Champy (1996), efectuar una reingeniería de la dirección, la cual consiste en modificar la dirección en si misma, introduciendo los cambios necesarios en el trabajo de los directivos, y a la forma en que piensan, organizan, inspiran, distribuyen, facilitan, miden y recompensan los trabajos operativos que intervienen en la cadena de valor.

<sup>85</sup> Moreno- Luzón, Peris y González (2001).

<sup>86</sup> Dale (1994).

prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros.

Puede afirmarse que el liderazgo y el compromiso de la dirección es un principio motor, de cuyo nivel de cumplimiento se derivarán consecuencias para el desarrollo de otros principios. Además, el líder preocupado por la calidad posee unas características que le son propias y que definen perfectamente una especial sensibilidad hacia dos aspectos claves de la gestión de la calidad. Uno es el compromiso con la satisfacción de los trabajadores como elemento fundamental de todos los procesos que se desarrollan en la organización, y otro es la preocupación por la satisfacción de los clientes como fuente fundamental de la información para perfeccionar los procesos. Las características concretas que definen un liderazgo de la calidad total son las siguientes: 1) posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo; 2) comparte y delega sus responsabilidades de gestión estratégica con todos sus colaboradores; 3) interviene con absoluta competencia en todos los aspectos que afectan a la calidad a lo largo de los procesos de producción; 4) es especialmente sensible a los procesos de comunicación dentro de la organización en sus tres direcciones: ascendente, de los colaboradores a líder con absoluta libertad; descendente, del líder a los colaboradores, y lateral de los colaboradores entre sí, y 5) facilita recursos de tiempo y medios humanos para que los trabajadores intervengan en los procesos de calidad.

Desde el punto de vista estrictamente profesional el líder comprometido con la calidad tiende a desarrollar capacidades en tres espacios importantes de la gestión de la calidad: a) la capacidad de comunicar su visión<sup>87</sup> y la misión de la organización de forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran su visión de la empresa; b) la capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos a la misión y visión de la organización. Esto sólo puede conseguirlo mediante un compromiso de toda la organización con el principio de la satisfacción del cliente y con su propio compromiso por la satisfacción de sus colaboradores, y c) la capacidad,

---

<sup>87</sup> Para Cound (1993) la visión corporativa se desarrolla a través de los siguientes elementos: la misión (razón de existir de la organización), la estrategia (modo en que la organización pretende llevar a cabo su misión), el conjunto de principios y valores (definen la ética prevaleciente en la consecución de la misión) y las prioridades organizacionales (determinan las reglas en el ámbito operativo).

enormemente difícil, de delegar facultades y competencias (no tareas), que es la única forma de crear un liderazgo compartido.

Los altos directivos habrán de tener siempre la mejora de la calidad como objetivo de sus propósitos, y transmitir claramente a todos los niveles este espíritu; no basta con que formulen ante toda la empresa sus compromisos con la calidad. Deben dedicar parte de su tiempo a realizar las acciones que le corresponden en el programa de calidad, y asegurarse de que los demás también lo hacen. Las técnicas de motivación a través de la participación, campañas de calidad, exposiciones informativas, incentivos, etc., serán ineficaces si no se percibe el liderazgo constante por parte de la gerencia.

Las tareas que son responsabilidad exclusiva de la dirección y que no pueden ser delegadas han sido expuestas por Deming (1989), y son las siguientes: 1) dar continuidad y firmeza al propósito de mejora permanente de los productos y sistemas de la empresa; 2) definir y evaluar periódicamente unos objetivos de calidad claros. Si bien a largo plazo se presume que será suficiente con la consigna de mejora continua, en unas primeras fases será interesante centrar la atención de los miembros de la empresa en unos objetivos fijados por la dirección que sirvan a todos de referencia; 3) operativizar estos objetivos mediante una planificación estratégica de largo alcance y amplia concurrencia de participación y contribución, adaptada a las peculiaridades y necesidades de la empresa; 4) controlar que esta planificación estratégica sea bien traducida a planes de mejora de calidad en cada unidad operativa; 5) hacer que todos comprendan el espíritu y objetivos del programa de calidad, incluidos los proveedores; 6) movilizar todos los recursos de la empresa en los planes indicados; 7) fomentar la comunicación abierta entre dirección y trabajadores, especialmente en lo que respecta a calidad; 8) eliminar las barreras entre departamentos; 9) estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de ventaja competitiva de la empresa; 10) sustituir la supervisión por el liderazgo; 11) entrenar a los empleados en métodos y técnicas de mejoramiento de la calidad, convirtiéndolos en solucionadores de problemas; 12) aplicar técnicas de gerencia participativa, permitiendo que los trabajadores colaboren en la búsqueda de mejoras; 13) cuidar los aspectos motivacionales, eliminando las barreras que impidan a los empleados sentir satisfacción por su trabajo, eliminando los miedos, sustituyendo los eslóganes y exhortaciones por un compromiso de mejora continua, y dando confianza, apoyo y reconocimiento a los

trabajadores; 14) asegurar que las percepciones que se obtienen del cliente sobre la calidad se usan con efectividad; 15) comprar materiales/servicios/equipos de proveedores no sólo en base al coste, sino también en función de la capacidad de los proveedores de mostrar evidencia de la calidad; 16) reemplazar la inspección en masa por técnicas estadísticas de control de calidad; 17) insistir en los datos como base de las decisiones, buscando que las mediciones y análisis destaquen las mejoras logradas por la aplicación de los planes de calidad; 18) patrocinar, revisar y participar en auditorías de calidad y acciones de seguimiento; 19) insistir en la identificación y creación de informes de costes de calidad; 20) cambiar los sistemas de evaluación gerencial y de recompensas para estimular perspectivas a largo plazo de mejoramiento de la calidad, y 21) liderar con su comportamiento individual el desarrollo de la Calidad Total.

**3. Participación y compromiso de los miembros de la organización.** El enfoque de Gestión de la Calidad Total requiere, también, implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la Gestión de la Calidad Total, que se caracteriza por la atención a las personas, y supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, van a estar bien informados de los objetivos y políticas desarrolladas por la empresa en materia de calidad, y van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento. Este es uno de los principios cuya aplicación práctica es más compleja, debido a su estrecha interconexión con otros principios: objetivos y propósito estratégico, liderazgo y compromiso de la dirección, formación, asignación de medios necesarios, cambio cultural, visión compartida, y clima organizativo, entre otros. Aun sin entrar a profundizar en estas relaciones, podemos señalar sólo algunas de las condiciones que facilitan la aplicación de este principio; en primer lugar, es necesaria una correcta ordenación de los incentivos orientada a obtener la motivación de los empleados; igualmente necesaria será una actitud de atención a los puntos de vista y las sugerencias de los empleados, por parte de los mandos intermedios y directivos<sup>88</sup>; en tercer lugar, una cuestión extremadamente importante para la involucración es asegurarse de que todo el mundo ha comprendido claramente lo que se espera de él, la tarea o actividad que debe realizar, y cuál es la aportación de su tarea al conjunto de la

---

<sup>88</sup> Rodríguez Porras (1991).

empresa. Esto último tiene que ver con el nivel de concreción y la dimensión práctica indispensable en la implantación de la Gestión de la Calidad Total. De este modo los empleados y trabajadores entienden qué es lo que pueden aportar a la mejora de la calidad, y esto les posibilita e impele a que *administren, controlen y mejoren* los procesos en los que participan dentro de su esfera de responsabilidad.

**4. Cambio cultural.** Frecuentemente existe necesidad de cambio cultural en las empresas, bien para poder iniciar el camino de compromiso y la cooperación que permita la implantación del sistema de Gestión de la Calidad Total; bien para profundizar en el camino de compromiso y cooperación ya emprendido. La cultura se define como el conjunto de creencias y percepciones básicas que permite atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La posibilidad y capacidad de los directivos para modificar la cultura depende del hecho de que ésta es fruto, en parte, de la disposición y la inclinación personal, y en parte depende del contexto organizativo, económico, social en el que la persona se desenvuelve. Por lo tanto son las modificaciones del contexto, en este caso organizativo, las que pueden producir el cambio cultural de la empresa.

La Gestión de la Calidad Total exige un cambio cultural importante, ya que la calidad debe implantarse en todos los procesos y funciones de la organización y, por tanto, ello requiere cambios en los comportamientos, actitudes y hábitos de trabajo, de todos los miembros de la empresa<sup>89</sup>. No obstante, si el cambio se produce, las nuevas percepciones y creencias básicas, o la nueva cultura adaptada a un sistema de Gestión de la Calidad Total, fomentará la participación y la mejora continua en todos los niveles y áreas de la organización. Juran (1990) establece las siguientes reglas para reorientar la cultura hacia la calidad creativa y la mejora continua: 1) instaurar un ambiente de participación durante las fases de planificación y ejecución del cambio, de modo que se minimicen las respuestas negativas; 2) proveer suficiente tiempo para que la organización receptora evalúe las ventajas del cambio frente a las amenazas a sus

---

<sup>89</sup> Plaza (2002) distingue dos aproximaciones para gestionar el cambio cultural, y que lejos de ser excluyentes y contrarias se potencian y complementan. La primera se la denomina aproximación de los valores primeros y pretende una conversión de los valores mediante adoctrinamiento, mientras que la segunda perspectiva se centra en el desarrollo de programas prácticos que conforme empiezan a usarse cambian las actitudes y comportamiento de los empleados. Al respecto, Plaza considera decisivos tres aspectos: 1) El rol desempeñado por los fundadores y líderes de la organización; 2) El desarrollo de procesos interrelacionados de aprendizaje a nivel individual, de equipo y organizacional, y 3) La existencia de sistemas de comunicación con significado compartido creados a partir de incidentes críticos y de procesos de socialización.

valores, y encuentre una acomodación con los defensores; 3) comenzar poco a poco y de manera fluida, de tal forma que se levanten menos aprensiones. Para ello se pueden utilizar pruebas piloto; 4) crear un clima social favorable. Para lograrlo, es necesaria la participación en equipo de los directivos como ejemplo del resto de los empleados, así como cambios en el sistema de recompensas y reconocimientos; 5) entretener el cambio dentro de una parte ya existente y aceptada del patrón cultural; 6) responder positivamente a los problemas suscitados por los empleados; 7) trabajar con el líder reconocido de la cultura, que a menudo es informal, y 8) tratar a las personas con dignidad y hacer los cambios productivos.

**5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa.** La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se implanta la Gestión de la Calidad Total. Para que exista cooperación son necesarios niveles suficientes de participación y compromiso, y de relaciones de confianza que se apoyen en un liderazgo claro de la dirección. Esta cooperación es importante porque: facilita el cumplimiento de los estándares al colaborar más estrechamente trabajadores y directivos de diferentes áreas y especialidades; mejora la comunicación en y entre las diferentes unidades; facilita la formación de equipos de trabajo; facilita el aprendizaje al compartirse de manera más profunda conocimientos, habilidades y experiencia; permite reducir el tiempo y aumentar la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa.

**6. Trabajo en equipo y círculos de calidad.** Un elemento clave en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total, que está estrechamente vinculado con el principio anterior, es el trabajo en equipo. Esta forma de organizar el trabajo facilita la participación de los miembros de la organización, en la resolución efectiva de problemas <sup>90</sup>-especialmente si se dan buenas condiciones para la cooperación-, y ha sido valorada por algunos autores como un factor clave para conseguir la excelencia empresarial<sup>91</sup>. Por lo que se refiere a los distintos tipos de equipos de trabajo que podemos observar, la realidad nos muestra un panorama heterogéneo. Si bien a principios de la década de los 80 los grupos de trabajo más aplicados eran los conocidos círculos de calidad, en la actualidad hay una gran diversidad de equipos, y cada empresa que implanta un sistema con un enfoque de

---

<sup>90</sup> Moreno-Luzón et al. (2001).

<sup>91</sup> Peters y Waterman (1984).

Gestión de la Calidad Total bautiza con un nombre particular los equipos que pone en marcha. Los círculos de calidad son, básicamente, un sistema participativo de management mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con los aspectos del propio trabajo.

Esta es una aproximación al concepto de la naturaleza de los Círculos de Calidad, a continuación exponemos unas cuantas definiciones para aclarar la esencia de los Círculos: 1) un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad; 2) los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo; 3) los Círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa, y 4) los Círculos de Calidad suponen que los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo muscular, sino también su cerebro, su talento y su inteligencia. Existen diversas clasificaciones que presentan los diferentes equipos de trabajo que pueden desplegarse en relación con los sistemas de Gestión de la Calidad Total.

Se distinguen equipos formados por una unidad de trabajo con un supervisor y varios subordinados juntos que trabajan a diario realizando la misma función; equipos formados por administradores y su equipo más próximo de colaboradores; equipos interfuncionales, que tratan de coordinar distintas unidades de trabajo; equipos de proyecto, creados para desarrollar una tarea específica durante un determinado período de tiempo; equipos de mejora, encargados de estudiar un problema concreto referido a un producto o un proceso para poner mejoras sobre el mismo; y, por último, los comités y consejos, grupos de carácter permanente encargados de diseñar y aplicar determinadas políticas de actuación. Con todo, a pesar de la diversidad de propuestas de tipologías de equipos, podemos apreciar, a modo de síntesis, que hay cuatro criterios que nos permiten clasificar cualquier tipo de equipo de trabajo que se presente integrado en un enfoque de la Gestión de la Calidad Total. Estos son: el carácter temporal o permanente

del equipo, los integrantes del mismo, los objetivos que persiguen, y el grado de autonomía y autocontrol del equipo.

Los pilares en los que se sustentan los Círculos de Calidad son: 1) el reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente; 2) el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad; 3) la potenciación de las capacidades individuales a través de un trabajo en grupo, y 4) la referencia a temas relacionados con el trabajo. Ishikawa (1994), creador del concepto de Círculo de Calidad, los caracteriza del siguiente modo: 1) pequeño grupo humano que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller; 2) se crean con la finalidad de: contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa, respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo agradable y diáfano donde valga la pena estar y, desarrollar plenamente las capacidades humanas y, a largo plazo, aprovechar capacidades infinitas.

**7. Cooperación con Clientes y proveedores.** El funcionamiento de los equipos de trabajo requieren un clima de cooperación en la empresa, y, a su vez, una buena dinámica de trabajo en equipo refuerza la cooperación. Ambas cosas, realimentándose, forma en el ámbito interno de la organización, una escuela de aprendizaje de la cooperación, que facilita la extensión de la cooperación más allá de las fronteras de la empresa. Esto, a su vez, facilitará el cumplimiento de objetivos estratégicos básicos de la empresa, relacionados con su competitividad a través de una adecuada atención al cliente.

La generalización de la cooperación en el ámbito interno facilita la cooperación en el ámbito externo, en concreto la que es necesaria para una estrecha relación con clientes y proveedores<sup>92</sup>. La cooperación con los principales clientes, especialmente cuando se trata de producción de bienes y servicios para otras empresas de producción o distribución, es un requisito para la satisfacción y fidelización de éstos. Los clientes pueden expresar directamente sus quejas y sus preferencias, e incluso participan con sugerencias en el diseño de los procesos, productos y servicios, así como en el seguimiento de los mismos; con este fin algunas empresas conectan sus sistemas

---

<sup>92</sup> Moreno-Luzón, et al. (2001).

informáticos con los de sus clientes para estrechar esta relación. La relación con proveedores, en lo que es otra cara de la misma moneda, es otro requisito importante para poder aplicar la Gestión de la Calidad Total<sup>93</sup>. No se puede producir calidad si los productos y servicios suministrados por los proveedores no son de calidad. La política de calidad concertada con proveedores a través de la cooperación, por parte de muchas grandes empresas, sirve para clarificar los términos de esta exigencia de cooperación, y permite en ocasiones la contraprestación de la empresa cliente a la empresa proveedora, normalmente más pequeña, en términos de información y formación sobre la gestión de la calidad, o sobre otros aspectos técnicos. La calidad concertada, generando estos importantes lazos de cooperación, ejerce así un efecto multiplicador de la aplicación de este enfoque de dirección.

**8. Formación.** La necesidad de que tanto los empleados como los directivos reciban la suficiente formación y adiestramiento está estrechamente relacionada con la implantación de un sistema de calidad. Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos tienen conocimiento de los conceptos de la calidad, así como que incorporan las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa, cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua en la que puedan tomar parte.

La formación para la Gestión de la Calidad Total es considerada por Gasalla (1993) como una inversión y no como un coste; inversión que ha de garantizar la adquisición de nuevas capacidades de carácter integral y desarrollar los talentos de los empleados, tal y como queda reflejado en el cuadro siguiente:

---

<sup>93</sup> Napolitano (1994) considera la relación cliente-proveedor desde la siguiente triple perspectiva: 1) Relación proveedor-cliente interno: cada persona de la empresa es cliente y proveedora de otras personas, áreas o departamentos; 2) Relación proveedor-cliente externo de la empresa: considera a la empresa como cliente que necesita ver satisfechas una serie de necesidades por parte de sus proveedores. El objetivo es conseguir el “cero defectos de los proveedores”, y 3) Relación proveedor-cliente externo “hacia abajo” de la empresa: considera a la empresa como proveedora garante de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Cuadro 11. Entrenamiento y formación

Entrenamiento y formación tradicionales	Entrenamiento y formación para el desarrollo de talentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Catequización y adiestramiento</li> <li>. A corto plazo</li> <li>. Énfasis en la productividad inmediata</li> <li>. Orientación individual</li> <li>. Sólo unos pocos</li> <li>. Acciones aisladas de formación</li>   <li>. Metodologías directivas en la formación</li> <li>. Sin ligazón directa con la estrategia de la empresa</li> <li>. Pensando solamente en la empresa</li>   <li>. Formación orientada a cubrir un puesto</li> <li>. La formación como coste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrenamiento y desarrollo</li> <li>. A medio y largo plazo</li> <li>. Énfasis en la calidad integral (personas y sistemas)</li> <li>. Orientación grupal</li> <li>. Alta participación</li> <li>. Plan integral de formación ligado al plan y la dirección estratégica</li> <li>. Metodologías activas participativas</li> <li>. Ligadas directamente a la estrategia empresarial</li> <li>. Pensando en la empresa y en las personas que la componen</li> <li>. Formación con base de necesidades y objetivos</li> <li>. La formación como inversión</li> </ul>

Fuente: Gasalla (1993).

Para que la formación sea efectiva deberá ser planificada de una forma sistemática y objetiva. Para lo cual se necesita una adecuada diagnosis de las necesidades concretas de formación y de los medios más efectivos para cubrir estas necesidades. La necesidad de mejora continua, a su vez, implica que los planes de formación tendrán un carácter continuo. La formación tiene que ser continuada en el tiempo para poder asumir no sólo los cambios de la tecnología, sino también los cambios en los entornos en los que la organización opera y las correspondientes modificaciones en las estructuras y las tareas a realizar<sup>94</sup>. Asimismo, si se desea que estas actividades de formación sirvan para fomentar un ambiente de trabajo en el que prime la colaboración y la implicación<sup>95</sup>, los planes de formación deben estar ajustados a las necesidades de cada trabajador y la consecución de este propósito.

También debe decirse que la formación está en la práctica muy vinculada al adoctrinamiento<sup>96</sup>, ya que la formación suele utilizarse no sólo para capacitar en el uso de técnicas específicas que se pretendan aplicar en el marco de la Gestión de la Calidad Total, sino también para comprender la filosofía de la mejora continua y los demás principios de la aplicación de este enfoque de dirección. La formación es frecuentemente utilizada como medio para informar sobre los nuevos valores de la empresa, y para conseguir el compromiso de los empleados, directivos y técnicos, con la nueva filosofía de trabajo y de dirección. La formación conecta así, de forma directa,

<sup>94</sup> Oakland (1993).

<sup>95</sup> Hall (1993).

<sup>96</sup> Mintzberg (1993).

con estos principios como el ya mencionado de la mejora continua, el liderazgo y el compromiso de los directivos con la calidad, la participación y el compromiso de los miembros de la organización, y la cooperación.

**9. Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.** Otra de las características del enfoque del Gestión de la Calidad Total es la administración basada en hechos. Para ello se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades y procesos. Es necesario medir y controlar las actividades realizadas y los resultados obtenidos como información indispensable que permita el cumplimiento de otros principios de la Gestión de la Calidad Total: la implicación y el compromiso, la adaptación al cliente, la conformidad de procesos y productos, o la mejora continua. Estos indicadores pueden ser internos o externos. Entre los primeros se encuentran todos los procedimientos de medición, evaluación y control de las formas de desempeño y de rendimiento. Es necesario que los sistemas de medición de las diferentes actividades que se lleven a cabo en la empresa sean técnicamente viables y estén presididos por la objetividad; ésta es un condición sin la cual no será posible el clima de equidad necesario para que se alcancen los niveles necesarios de implicación, compromiso y cooperación. Entre los indicadores de carácter externo tenemos la información sobre las percepciones del consumidor y el benchmarking. Estas actividades permiten conocer el grado de consecución de los objetivos en relación con el cliente o con los competidores, y establecer dónde es necesario aplicar correcciones, dando una idea clara de los progresos efectuados y de los esfuerzos a realizar.

Asegurar la concordancia entre resultados y objetivos implica optar por un sistema de control centralizado o delegado. La Gestión de la Calidad Total opta por la delegación y el autocontrol. Una buena delegación, señalan López y Gadea (2001), conlleva fijar perfecta y correctamente los objetivos de los trabajadores pues las decisiones sobre la forma de desempeñar las tareas pueden ser delegadas pero se requiere que los subordinados trabajen hacia determinados resultados medibles. En el siguiente cuadro se observan las características y ventajas de los sistemas de control basados en la centralización y en la delegación.

Cuadro 12. Formas de ejercer el control dentro de una organización. Centralización versus delegación

Sistemas de control basados en la centralización	Sistemas de control basados en la delegación
Es más fácil coordinar. Desde el puente de mando todo se ve.	El día a día no es ya un agobio para los directivos. Estos se ocupan de los temas importantes.
Se pueden tomar mejor las decisiones. Se tiene mayor globalidad sobre toda la organización.	La delegación da mayor control sobre el trabajo. Ello aumenta la motivación y el rendimiento.
Se equilibra el poder de las diferentes áreas funcionales de la organización.	Ayuda a la formación. Formación en el puesto de trabajo y facilita la mejora continua.
Economía de gastos indirectos. No hay duplicación de mecanismos de control.	La organización se hace más flexible y adaptativa al cambio.
A mayor nivel dentro del organigrama, mayor preparación y por ello mayor capacitación para controlar.	La administración es cosa de todos. Todo el personal asume sus responsabilidades y las controla.
Ante una crisis, mayor capacidad de responder con rapidez.	Se clarifican las responsabilidades. Existe una base objetiva para valorar el desempeño.

Fuente: López y Gadea (2001).

**10. Diseño y conformidad de procesos y productos.** La Gestión de la Calidad Total incorpora los logros de los enfoques descritos anteriormente, manteniendo la necesidad de conformidad de procesos y productos con el diseño y con los requerimientos o estándares prefijados, y para lograrlo, establece ex-ante las formas de prevención y eliminación de desviaciones o defectos<sup>97</sup>. Ahora bien, la conformidad -o conformance-, importante para que en la empresa existan referencias e indicadores respecto de la calidad obtenida, debe estar subordinada a las necesarias adaptaciones de la empresa al mercado. En este sentido, puede decirse que la conformance deberá estar subordinada a la performance, o lo que es lo mismo: subordinar o hacer compatible el cumplimiento de los estándares a la capacidad de adaptación de la empresa.

En la Gestión de la Calidad Total es importante conocer los mercados en orden al diseño de los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, siendo esta cuestión esencial y prioritaria para los resultados y la *performance* de la empresa. También la cooperación con los principales clientes en el diseño de productos y servicios es una importante garantía de la adecuación de estos últimos a las preferencias de quienes los demandan. El diseño, además de tener una importancia clave para reflejar fielmente las preferencias de los clientes y ser condición necesaria para su aceptación por el mercado, tiene una responsabilidad en la prevención de errores en la producción.

<sup>97</sup> Conti (1993); Dale (1994).

En este sentido hay avances importantes en ingeniería de diseño. Son bien conocidos los métodos Taguchi (1986) que se aplican con el objetivo de simplificar el diseño y minimizar la aparición de errores y defectos en la producción.

**11. Gestión de procesos.** La orientación hacia los procesos en la Gestión de la Calidad Total es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención. El concepto de proceso es sencillo, en base a que el trabajo que realiza una organización puede ser descompuesto en sus elementos básicos, es decir, los procesos, actividades o tareas básicas, asociándose por tanto, a este nivel, la noción de proceso con la de tarea o actividad. Cada uno de estos procesos supone una transformación de inputs en outputs y aporta un determinado valor en esa transformación al conjunto de actividades de la empresa. Estos procesos elementales están vinculados en series o grupos con otros procesos también elementales con múltiples relaciones. Un proceso, además, puede ser catalogado como directo o indirecto según su vinculación al proceso de producción.

Cada proceso o cada conjunto de procesos vinculados tiene unos proveedores y unos clientes, origen y destino de la transformación que realizan. La orientación a los clientes es, precisamente, el objeto de la gestión de los procesos; siendo el propósito de esta orientación alcanzar la satisfacción del cliente, lo que requiere la adecuada armonización o encaje entre los diferentes procesos de carácter básico y/o entre los procesos más globales o extendidos. La gestión de procesos exige, además, la elección entre introducir mejoras incrementales en los procesos, o someterlos a cambios más drásticos. La búsqueda de la satisfacción de los clientes, y el valorar lo que aportan los procesos a la misma, es el criterio que guía esta elección.

**12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.** Otro aspecto clave que introduce la Gestión de la Calidad Total es la mejora continua. Este principio es muy exigente porque requiere un esfuerzo continuo y a largo plazo en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique. Mejora continua no significa, como a veces se ha interpretado, que no existan cambios drásticos, ya que el esfuerzo de mejora puede implicar cambios tanto incrementales como profundos. Significa que el esfuerzo de mejora en conocimientos, y en los

procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado. Esta continuidad en el esfuerzo es lo que ha dado pie a la concepción de la Gestión de la Calidad Total como un camino sin retorno.

La conveniencia y la necesidad de mejora continua tienen razones tanto externas como internas. En lo que se refiere al ámbito externo de la empresa, si ésta considera que se han alcanzado los objetivos y abandona el esfuerzo para mantenerse en la mejora continua, su estancamiento provocará que otras empresas competidoras se sitúen en mejor posición competitiva. En lo que se refiere al ámbito interno, las mejoras - incrementales o radicales- en conocimientos, diseño, y ejecución de procesos y productos o servicios, son el eje central de la aplicación de este enfoque y lo que posibilita la consecución de sus objetivos. La aplicación de este principio está estrechamente relacionado con la formación y el aprendizaje, así como el compromiso de los empleados y directivos, ya que, de hecho, constituye una manifestación de la implicación, la participación y el compromiso de todo el personal, y el resultado de las políticas de asignación de recursos y formación, y del aprendizaje real de la organización.

#### **2.2.2.2. Principios Genéricos de la Gestión de la Calidad Total**

**1. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.** La Gestión de la Calidad Total es un enfoque global de dirección, no sólo en el sentido de integrar a todas las áreas de la empresa en la aplicación de los requerimientos técnicos, y en las formas de dirección de personal que propician la obtención de la calidad total; es un enfoque global en la medida en que implica una filosofía de dirección que cambia actitudes y formas de realizar actividades en los miembros de la organización, estableciendo un marco de cultura común, al mismo tiempo que integra a todos los programas de la empresa, y a éstos con los objetivos de la dirección, dentro del marco de la dirección estratégica de la empresa<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Garvin (1988); Conti (1993); James (1996).

En el enfoque de la Gestión de la Calidad Total es necesaria la formulación clara de una estrategia global y a largo plazo, en la que, como hemos dicho, se planteen objetivos que permitan satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés que se relacionan con la empresa. Esta estrategia, además, será fruto de la interpretación del entorno y de la visión que la empresa tiene de sí misma, y permitirá establecer el conjunto de objetivos a corto y largo plazo, así como el propósito estratégico de la empresa.

**2. Objetivos y propósito estratégico de la empresa.** Los principios específicos de la Gestión de la Calidad Total, anteriormente expuestos, tienen una importante relación con los objetivos y el propósito estratégico de la empresa. En efecto, no es posible el liderazgo y compromiso de la dirección si ésta no ha decidido qué es lo esencial para la empresa, qué debe conseguirse de forma prioritaria, o en qué debe concentrar la organización sus recursos y las energías de las personas. Otro tanto cabe decir de la implicación, la participación y el compromiso de los miembros de la organización; sin propósito, objetivos y metas que orienten su actividad, no hay compromiso posible. Del mismo modo, la existencia de un claro propósito estratégico ayuda a concretar formas de cooperación, formación de equipos y el modo en que se llevará a cabo la administración basada en hechos.

**3. Visión compartida de los miembros de la organización.** La visión que tiene la organización sobre sí misma o la visión de la alta dirección, en las etapas iniciales de la empresa, es algo fundamental y primario, relacionado con las propias señas de identidad e indispensable para interpretar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. La visión ha de servir de base a las intenciones y propósitos de la organización y construir la imagen que ésta tiene de sí misma. Es decir, responde a las preguntas: ¿de qué tipo de organización se trata? ¿cómo se van a llevar a cabo, con qué tipo de dirección, mediante qué forma de diseño organizativo, los objetivos y el propósito estratégico de la empresa? El contenido y la forma de la respuesta a estas preguntas lleva al concepto de visión. El aspecto esencial de la visiones que ésta, al ser una concepción sobre lo que la empresa es y será en el futuro, se convierte en el sustrato de ideas más básico de la organización desde el cual se sustentan la misión, el propósito estratégico y los grandes objetivos de la empresa.

Este principio tiene carácter de sustrato o apoyo básico para los objetivos generales y el propósito estratégico de la empresa, así como para establecer la identidad de la organización, que influye en la cultura y en la forma de implicación y compromiso. Sin embargo, no está entre los principios motores porque lo que este principio representa no puede ser consecuencia directa de la voluntad deliberada de la dirección.

**4. Clima organizativo.** El clima organizativo es consecuencia directa de las formas de dirección y organización, y de la cultura de la empresa. De entre los principios que tienen más influencia sobre el clima organizativo son especialmente destacables el liderazgo de la dirección, la visión compartida, y el propósito estratégico, ya que establecen intenciones y propósitos visibles para toda la organización, que facilitan el compromiso y la cooperación de los miembros de la organización. También influye sobre el clima organizativo la administración basada en hechos, que implica ordenar incentivos desde las formas de evaluación y control, y la asignación de los medios necesarios, sin la cual no puede darse la implicación y el compromiso. Si añadimos a esto la compensación adecuada a los miembros de la organización, según contribución a la misma, y la potenciación de una cultura favorable, reunimos todas las condiciones necesarias para formar el clima organizativo requerido por la Gestión de la Calidad Total. El subsistema de principios mencionado forma la base más firme para el desarrollo del clima organizativo que, a su vez, establece el marco para el cumplimiento de los demás principios de la Gestión de la Calidad Total, especialmente la cooperación, el aprendizaje y la mejora continua.

**5. Aprendizaje organizativo<sup>99</sup>.** La aplicación en el marco de la Gestión de la Calidad Total del principio de mejora continua lleva implícita la exigencia de formar a empleados y directivos en las herramientas y técnicas de mejora y también facilitar, a través de la formación, la información y las capacidades necesarias para aplicar los nuevos valores y principios de la calidad que se pretenden difundir.

---

<sup>99</sup> Para Senge (1992: 11), una organización que aprende es una organización “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y extensos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Los programas de formación pueden ser condición necesaria pero no suficiente para promover el aprendizaje, tanto a nivel individual, como grupal y organizativo. El aprendizaje es muy necesario en todos los niveles y áreas de la organización: en las áreas de diseño, I+D y actividades operativas, porque de la mejora de las habilidades en estas áreas depende la innovación y las mejoras de calidad que proporcionen ventajas competitivas; en los niveles directivos intermedios, porque el papel de estos directivos es esencial en las empresas cuya mejora se apoya en la creación de conocimiento e innovación; y en la alta dirección, porque ésta inexcusablemente ha de liderar todo el proceso de mejora.

Ahora bien, ya que es tan importante en la implantación de un sistema de calidad el aprendizaje de las personas y el de la organización, éste debería estar incluido en la planificación del sistema, estableciendo la dirección de los objetivos, y aportando los medios, y las formas de diseño y dirección, para que se produzca. La aceleración de los cambios en el entorno, y la imprevisibilidad y complejidad de los mismos es tal, que ello está exigiendo a las empresas prestar atención a este aspecto. Así, el interés por el conocimiento, por su gestión, y por el aprendizaje organizativo, están ganando terreno a un ritmo acelerado, tanto en los trabajos teóricos como en la práctica de las empresas.

**6. Adecuadas compensaciones a los stakeholders.** Como hemos dicho anteriormente, la estrategia de cualquier empresa debe contemplar entre sus objetivos el de satisfacer a sus accionistas, directivos, trabajadores, y a otras organizaciones cooperadoras o partes de la sociedad relacionadas con la empresa. En lo que se refiere a los miembros de la organización -directivos o empleados- la necesidad de una compensación justa a sus contribuciones ha sido subrayada por los autores clásicos (principios 10 y 11 de Fayol) y por Simón (1977) en su concepto de equilibrio organizativo. Esta cuestión es especialmente importante para la Gestión de la Calidad Total si ha de alcanzarse el compromiso y la participación de los miembros de la organización, y el clima que permita la cooperación y la mejora continua.

**7. Asignación de los medios necesarios.** La asignación de los medios necesarios para alcanzar los objetivos definidos en cualquier unidad o área de la organización, es un principio de racionalidad general en el diseño y en la dirección de cualquier organización, que cobra particular importancia en el caso de un sistema de Gestión de la

Calidad Total. En efecto, la gestión de la calidad total, además de generar la forma de dirección, las ideas y el clima organizativo, que faciliten el compromiso de los empleados y la mejora continua, debe también concretar en la práctica formas eficientes y eficaces de realizar las diferentes actividades, para lo cual la asignación de los medios necesarios es una cuestión indispensable. A mayor abundamiento, sin la asignación -o con una asignación deficiente- de los medios necesarios, quedará anulado -o gravemente perjudicado- todo el sistema de Gestión de la Calidad Total, al quedar en entredicho el compromiso y el liderazgo de la dirección, y dejar de cumplirse condiciones que son indispensables para la implicación y el compromiso de los diferentes miembros de la organización.

#### **8. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.**

Éste es, evidentemente, un principio que tiene carácter genérico, puesto que el diseño del soporte organizativo que conduce a obtener niveles aceptables de eficiencia y eficacia, es necesario para cualquier empresa, sea cual sea su enfoque de dirección. La eficacia del diseño señala el grado en el que éste ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos; la eficiencia está relacionada con la racionalidad en la utilización de recursos y con el ahorro de costes. En la Gestión de la Calidad Total son importantes tanto la eficacia como la eficiencia del diseño. En lo que se refiere a la eficacia, es fundamental el cumplimiento de los objetivos adaptados a la satisfacción del cliente, apoyándose de forma fundamental para ello en una forma de diseño.

### **2.3. Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos**

La evolución de la Gestión de la Calidad se orienta hacia la denominada Gestión Estratégica de la Calidad Total. Esta orientación tiene que ver tanto con la adecuación de la empresa a los parámetros de flexibilidad como de lograr disponer de una fuerza de trabajo motivada e implicada<sup>100</sup>, y con profundo sentimiento de pertenencia e identificación con lo que hacen, en particular con su puesto de trabajo<sup>101</sup>. Esto requiere políticas laborales que asuman que la creatividad del trabajo en equipo y el liderazgo constituyen requerimientos básicos para ofertar un bien o servicio de calidad. Para ello,

---

<sup>100</sup> Claver (2000); Dolan y Martín (2000); Fitz-Enz (1992).

<sup>101</sup> Acosta et al. (2002).

los bienes o servicios deben estar bien definidos y presentados a los clientes internos –el factor humano–, quienes lo aprobarán, sintiéndose parte del negocio, y sólo entonces deben ser utilizados. Estas nuevas prácticas están relacionadas con la naturaleza cambiante de la competencia en los mercados de productos y, en particular, con la mayor necesidad de aumentar al máximo el valor para los accionistas<sup>102</sup>. Estas nuevas prácticas oscilan en función de lo que ocurra fuera de la empresa<sup>103</sup>, y es en este sentido como a dichas prácticas se les denomina estratégicas, y que ha comportado introducir la disciplina de los mercados al interior de la empresa. De hecho todos los aspectos del negocio y todos los empleados, están sujetos, en la actualidad, a las presiones del mercado, en base a la consideración de que los procesos de globalización de la economía traen consigo clientes más exigentes que suponen nuevos retos a la producción y a los servicios.

Las prácticas de gestión se les denomina estratégicas en el sentido de que el término estrategia hace referencia a que el problema clave en la dirección de la empresa está en determinar cómo ésta puede crear y mantener una ventaja competitiva que la distinga de sus competidores. La estrategia establece el vínculo, la forma de insertar la empresa en su medio ambiente, y esto se concreta en dos aspectos: a) definición del ámbito de actuación de la empresa, especialmente del binomio productos-mercados, y b) determinar cómo se va a competir en dicho mercado o, más bien, qué acciones llevará a cabo la empresa para conseguir una posición competitiva fuerte frente a sus competidores<sup>104</sup>. Para la consecución de dicha posición se debe competir explotando las ventajas competitivas desarrolladas por la empresa, de ahí que Rumelt (1991) considere que una estrategia eficaz debe cumplir los siguientes criterios: 1) consistencia: las estrategias deben ser consistentes con los objetivos fijados; 2) consonancia: la estrategia

---

<sup>102</sup> Rodríguez Fernández (2003).

<sup>103</sup> Para Capelli (2001) la disciplina de los mercados de productos, las medidas de rendimiento más centradas y los incentivos económicos basados en dichas medidas son los mecanismos que rigen las empresas. Además, el hecho de que los mercados sean más volátiles aumenta en gran manera el riesgo de ser atrapado con capacidades e inversiones mal sincronizadas con los requisitos del mercado. Esta preferencia se aprecia en el hecho de subcontratar mucho más fuera de la empresa, de contratar a trabajadores eventuales y de poner a esos trabajadores en planes salariales contingentes.

<sup>104</sup> Como indica Kay (1994: 98) “el éxito empresarial (...) no está en la concepción de visiones, aspiraciones y misiones, es decir, no es el producto de una estrategia controlada por los deseos, sino el resultado de una apreciación cuidadosa de las fuerzas de la empresa y del entorno económico al que se enfrenta. Pero, a menudo, el éxito tampoco está en la concepción de un plan empresarial cuidadosamente orquestado. La estrategia de las empresas de éxito es adaptativa y oportunista. Con todo, en manos de una empresa de éxito, una estrategia adaptativa y oportunista es también racional, analítica y calculada. Adaptabilidad no significa esperar a que pase algo. El oportunismo sólo es productivo para una empresa

debe representar una respuesta adaptativa a los cambios del entorno, consecuente con la situación competitiva de cada momento; 3) ventaja: la estrategia debe proporcionar la generación y mantenimiento de ventaja competitiva en el área de actividad o negocio seleccionado, y 4) viabilidad: la estrategia no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas irresolubles, es decir, debe ser realista y posible de llevar a cabo.

Acosta et al (2002: 17) definen la estrategia como la vía escogida por la empresa para el éxito competitivo, en tanto que la estrategia es: 1) la misión del negocio; 2) el plan para materializar la ventaja competitiva; 3) el reforzamiento de los recursos que elevarán o mantendrán la ventaja competitiva e incrementarán las posibilidades del éxito; 4) los roles, propósitos y acciones planeadas con anticipación que respondan a los cambios del entorno, de los clientes y los competidores; 5) la identificación y perfil de los competidores; 6) la identificación de las funciones críticas que deben ser bien desempeñadas para conducir al logro de los propuestos; 7) la identificación de las Unidades de Acción Estratégicas (U.A.E.), y 8) la medición de la clave para determinar el éxito de la estrategia. Por tanto, un elemento clave para lograr una estrategia eficaz, es tener una fuerza de trabajo que sea un activo estratégico de la empresa. Para lograrlo es esencial la calidad de la “dirección que se implemente en la misma. Esto sólo es posible cuando los directivos se convierten en agentes de cambio de forma permanente” (Acosta et al, 2002: 4). Para ello se hace necesaria una actuación directiva que se caracterice por un estilo de pensamiento estratégico que capte la esencia del entorno competitivo, para su transformación y su conquista.

Un ejemplo de estilo de pensamiento estratégico es el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997). El concepto de Cuadro de Mando Integral incorpora los indicadores realmente estratégicos para el futuro de la empresa vista desde las principales dimensiones que influyen en ella: 1) la perspectiva financiera. “Bajo esta perspectiva hay que seleccionar los factores clave de éxito empresarial (como la rentabilidad) y determinar los indicadores más adecuados (por ejemplo los ingresos de explotación o el valor añadido económico”); 2) los clientes. Bajo la perspectiva del cliente, “los directivos identifican segmentos de clientes y de mercado. La identificación de los factores clave lleva al establecimiento de indicadores como los índices de

---

que sepa qué oportunidades hay que aprovechar y cuáles hay que rechazar”.

satisfacción del cliente, la retención de clientes o las cuotas de mercado. Igualmente, bajo esta perspectiva hay que determinar indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los diferentes segmentos de clientes”; 3) los procesos operativos internos. En la perspectiva del proceso interno, “ los directivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente (factores críticos internos); habitualmente aquellos procesos relacionados más directamente con la satisfacción de los clientes y con los resultados financieros de la entidad. La identificación de estos factores críticos internos debe centrarse tanto en los procesos ya existentes (la onda corta) como el planteamiento de cambios radicales o generación de nuevos procesos (la onda larga) que garanticen la excelencia de la actividad. Para cada uno de estos factores deben seleccionarse los indicadores específicos más adecuados; 4) la innovación y la formación. Bajo la perspectiva de la innovación y la formación, “los directivos deberán encontrar los principales indicadores relacionados con estos factores (satisfacción de los empleados, nivel de capacitación, fiabilidad y rapidez de la información interna, etc...)”. Así, “la vinculación entre los indicadores seleccionados para el control de los factores críticos bajo las diferentes perspectivas debe ser capaz de ofrecer una visión de futuro de la empresa y convertirse en un instrumento de gestión estratégica” (López y Gadea, 2001: 203-204).

### **2.3.1. Estrategia, entorno y factor humano**

La teoría estratégica ha evolucionado desde un enfoque externo que enfatiza la necesidad de encontrar una posición en el sector de actividad desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas, a otro que centra la atención en las características o recursos internos de la empresa. Como ejemplo del primer enfoque se utiliza el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1987). Para este autor deben analizarse las acciones competitivas de los competidores: su cuota de mercado, su proyección futura, intensidad de la rivalidad, precios, calidades, variedad de productos-servicios, imagen, organización interna, métodos de trabajo, etc. Pero la competencia no sólo se establece entre las empresas que están establecidas en el sector, sino que existe una rivalidad ampliada, una lucha por los beneficios que genera el sector con otros agentes económicos vinculados a la actividad de la industria; surgen, así, las cinco fuerzas competitivas de Porter: 1) la amenaza de entrada de nuevos competidores en el

sector; 2) el poder de negociación de los proveedores; 3) el poder de negociación de los clientes; 4) la amenaza de productos sustitutivos; 5) la rivalidad entre los competidores establecidos.

Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de 1980 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia-entorno, relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa-estrategia<sup>105</sup>. Desde el binomio estrategia-entorno se enfatiza el papel de la estructura existente en un sector de actividad como determinante de la ventaja competitiva de las empresas, no dando luz sobre cómo empresas que operan en el mismo sector de actividad siguen obteniendo rentabilidades diferentes. Para el estudio de estas rentabilidades, Cuervo (1995:53) piensa que se están desarrollando otras teorías que centran mejor su atención en las rentabilidades heterogéneas refiriéndose en especial a la Teoría de Recursos y Capacidades. Los planteamientos que se proponen en ella plantean la diversidad entre empresas, a nivel de resultados financieros, debido a la posesión por parte de éstas de unas competencias básicas, nucleares o esenciales<sup>106</sup>. La tesis central de la teoría de Recursos y Capacidades es que la heterogeneidad de las empresas es consecuencia de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen.

Dentro de la cartera de competencias están los derivados de las personas o capital humano. Capital que se considera un activo intangible y que incluye la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad a la empresa, así como el capital social acumulado por los propios empleados<sup>107</sup>. Se destaca que los empleados son un activo valioso de la empresa, afirmándose que, si bien la tecnología y el capital son, sin duda, factores condicionantes de la evolución de la empresa, por encima de ellos el factor humano tiene un protagonismo específico. Y lo tiene, tal y como lo plantea la Teoría de la Gestión de la Calidad Total, en tanto que las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia, mediante, por ejemplo, el diseño de políticas correctas de recursos humanos<sup>108</sup>. Por ello la fase para que el factor humano se transforme en el

---

<sup>105</sup> Grant (1991); García Falcón (1995).

<sup>106</sup> Prahalad y Hamel (1990).

<sup>107</sup> Barney (1995); Pfeffer (1994).

<sup>108</sup> Sastre y Aguilar (2003); Recio (1994); Nelson (1997).

activo principal de la empresa, es la calidad de la dirección que se implemente en la misma. Una dirección que ha de implementar las siguientes nuevas exigencias: 1) actitud proactiva al cambio; 2) flexibilidad; 3) asunción de riesgos; 4) visión de futuro; 5) motivación constante, y 6) trabajo creativo o en equipo.

De manera que, como argumentan Acosta et al (2002: 6), en la actualidad resulta prácticamente imposible poder asumir con éxito las complejas tareas sin una posición clara, abierta y transparente acerca del cambio, tanto en lo personal como en lo organizativo. Para conseguir por parte de las organizaciones una actitud positiva hacia el cambio “hemos de partir del hoy y olvidarnos del pasado. El obstáculo principal para modificar la forma y el estilo de gestionar es, sin duda, el desarrollo, la cultura organizacional. Expresado de otra forma, esto consiste en la capacidad de los seres humanos que integran la empresa de adoptar nuevos sistemas de creencias, sobre todo en una perspectiva futura, es decir, creer en lo que se puede alcanzar con el esfuerzo de todos. La transformación de estos sistemas de creencias, primero, y de comportamiento, después, es uno de los mayores retos que tienen los cambiólogos de hoy para alcanzar su empeño”.

La transformación de estos sistemas de negocios son posibles gracias a los nuevos sistemas de tecnología de la información y comunicación<sup>109</sup> que hacen que sea posible llevar al interior de la empresa información sobre el mercado para que incluso las áreas más burocráticas y específicas de ésta sientan una conexión con el mercado y de ese modo se modifique la orientación de las expectativas y actitudes de los implicados. Capelli (2001) plantea que en un análisis de 131 estudios de empresas que reestructuraron sus organizaciones entre 1961 y 1991, se examinaron las prácticas empleadas y los efectos resultantes sobre el rendimiento. Las prácticas consistieron en formar unidades de negocio estratégicos, crear equipos multifuncionales y trasladar la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización. Los investigadores descubrieron que las mejoras mayores y más sostenidas en el rendimiento de la empresa llegaron cuando ésta presionó para introducir cambios integrados de sistemas,

---

<sup>109</sup> Porter y Millar (1986) señalan que para la consecución de ventajas competitivas para la información se debe efectuar un cambio de estructura organizativa en una de las siguientes tres formas: 1) modificando la estructura de una organización al corto plazo, de un sector de largo plazo; 2) creando ventajas competitivas de un uso apropiado de nuevos medios y recursos, y 3) organizando totalmente nuevos negocios.

tanto en el diseño de la organización como en las prácticas de recursos humanos, y cuando estimuló los cambios de ámbito general y por unidades de negocio, no sólo en el nivel individual, sino también en el nivel de grupo<sup>110</sup>.

El protagonismo específico que adquiere el factor humano para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de empresa es recogido, no únicamente en torno al concepto de calidad, sino, también, en la literatura administrativa de la Dirección de Recursos Humanos que recoge los principios básicos para un uso óptimo del trabajo de las personas. Dichos principios se concretan en: 1) el principio de competencia: contar con las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales. Una empresa sólo puede ser competitiva si actualiza de forma permanente las habilidades y conocimientos de su personal, a la vez que consigue consolidar su aprendizaje organizativo además del individual; 2) el principio de coordinación: la coordinación es primordial para evitar costes innecesarios en los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa. La coordinación sólo puede darse si hay un conocimiento de la estructura empresarial, de los procedimientos, de los itinerarios, de los diferentes procesos y se consigue plenamente con una visión compartida de los objetivos organizativos por parte de todos los empleados, y 3) el principio de compromiso: entendido como grado de lealtad y de unión del empleado con la empresa. Compromiso que se plasma en el deseo que tiene el empleado por permanecer en la organización, la aceptación de los objetivos y valores de la empresa y el esfuerzo que está dispuesto a hacer para alcanzar estos objetivos comunes.

Principios imprescindibles desde la óptica de la gestión de la calidad al reforzar aquellos la búsqueda de una competitividad empresarial basada en la calidad de la producción y de sus recursos humanos. De acuerdo con las nuevas formas de organización del trabajo, las organizaciones presentan o deberían presentar unas características productivas y de uso y gestión de la fuerza de trabajo netamente diferenciadas de los criterios fordistas y tayloristas. Se subraya, entonces, que las empresas no se han de conformar con alguien que se limite a cumplir sus horas haciendo aquello que explícitamente se le pide, sino que los empleados tienen que identificarse con el propósito de la empresa, así como que sientan suya la empresa. Es por ello que se considera clave la identificación del empleado y sus valores con la cultura y valores de

---

<sup>110</sup> Sanz y Sabater (2000).

la empresa<sup>111</sup>, ya que lo que se está buscando es la creación de un vínculo emocional entre empleado y empresa, con la finalidad de crear valor a través de los empleados, y ello en pro de la creación de valor para los accionistas.

Los cambios organizacionales que se han de implementar en la empresa serían los siguientes: 1) de una dirección por instrucciones a una dirección por objetivos y ya actualmente se habla de una dirección por valores; 2) de una organización basada en el autoritarismo a una organización en el que prime el liderazgo; 3) de jefe capataz a jefe facilitador; 4) de concentrar las decisiones en la cumbre a alcanzarlas en el punto del cliente, sobre la base de la descentralización; 5) de que sólo piensen y planifiquen los jefes a que todos lo hagan; 6) del secreto, a la comunicación y a la empatía; 7) del control estricto al autocontrol, y 8) de la valoración por esfuerzos y fidelidad a la valoración por resultados. Estos cambios que pretenden, por un lado, lograr y reforzar este vínculo emocional y, por otro, motivar a los empleados a mejorarse a si mismos, quedan reflejados en el cuadro siguiente:

---

<sup>111</sup> Las dimensiones del concepto de cultura corporativa son, para Morales (2000), las siguientes: 1) constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros; 2) representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad; 3) proporcionan sentido, dirección y movilización, es decir, una especie de energía social determinante del éxito o fracaso; 4) permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma; 5) determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo; 6) condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera, y 7) definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distinguen su identidad o personalidad como colectivo de las otras organizaciones.

Cuadro 13. Cambio organizacional

<b>EL VIEJO PARADIGMA</b> <b>Mediados del siglo XX</b>	<b>EL NUEVO PARADIGMA</b> <b>Inicios del siglo XXI</b>
Tecnología, lo primero.	Los sistemas sociotécnicos. Prioridad del factor humano.
Las personas como prolongación de las máquinas.	Las personas como complemento esencial de las máquinas.
Las personas como piezas de repuestos.	Las personas como centro.
Tareas estrechas, habilidades simples.	Tareas amplias, habilidades múltiples.
Control externo.	Autocontrol.
Muchos niveles.	Organizaciones planas.
Estilo autocrítico.	Estilo participativo.
Organización competitiva.	Organización cooperativa.
Solo los propósitos de las organizaciones.	Propósitos individuales y organizacionales incluidos.
Alineación. <<Es sólo una tarea>>.	Compromiso. <<Es mi tarea>>.
Asumir poco riesgo.	Innovar, asumiendo riesgos.
Comunicación unidireccional.	Comunicación bidireccional.

Fuente: Acosta et al (2002).

Estos cambios están orientados a la creación de valor para los accionistas. Creación de valor que es omnipresente en los países desarrollados<sup>112</sup>. Su figura subyace en diversos hechos: la reforma de los mercados financieros; la influencia de los nuevos inversores internacionales; la evolución de las formas de dirección o gestión definidas como gobierno(s) de la(s) empresa(s) en pro de la creación de valor para sus propietarios legales o accionistas; la reformulación del cuadro de decisiones estratégicas (volver a centrarse en actividades generadoras de valor); y la atención prestada a las relaciones entre accionistas (principales) y directivos (agentes) en la investigación académica. Esta transformación puede ser considerada como la victoria del modelo empresarial anglo-americano sobre el modelo renano, o también como el fracaso de los intentos por entender la firma como una institución socialmente comprometida.

### 2.3.2. Sistemas de Gestión

Oltra (2003) argumenta que la denominada actualmente Dirección de Recursos Humanos es un enfoque diferente a la denominada gestión del empleo y que busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz, usando una ordenación integrada de técnicas

<sup>112</sup> Rodríguez Fernández (2003).

culturales, estructurales y de personal. Siguiendo a Guest (1995), Oltra propone la siguiente tipología de enfoques de gestión, a partir de dos dimensiones complementarias. La primera es la prioridad otorgada a las relaciones laborales, es decir, a la gestión de las personas a través de la normativa recogida en los convenios colectivos, la aceptación de los sindicatos como representantes legítimos de la misma, etc. La otra dimensión es, paralelamente, la prioridad otorgada a la Dirección de Recursos Humanos. Surge así una matriz de cuatro celdas, cada una de las cuales representa un sistema de gestión de las personas en función de la prioridad dada a cada una de las dos dimensiones:

Cuadro 14. Sistemas de gestión de las personas

		Prioridad en la dirección de recursos humanos	
		ALTA	BAJA
Prioridad en las relaciones laborales	ALTA	ASOCIACIÓN	PLURALISMO
	BAJA	INDIVIDUALISMO	AGUJERO NEGRO

Fuente: Adaptado de Guest (1995).

Los cuatro sistemas de gestión de personas que surgen son: 1) pluralismo: con una elevada prioridad de las relaciones laborales y una baja prioridad en la Dirección de Recursos Humanos; 2) asociación: con una alta prioridad simultánea en ambas dimensiones. Se acepta la representación sindical y los convenios colectivos, pero los trabajadores también aceptan las iniciativas de la dirección para lograr mayor flexibilidad en función de las necesidades estratégicas; 3) individualismo: con baja prioridad en las relaciones laborales y elevada en la Dirección de Recursos Humanos. Se trata de empresas libres de presión sindical, centradas únicamente en la iniciativa de la dirección, la cual propone, generalmente, condiciones laborales atractivas; 4) Agujero negro: no hay ninguna prioridad ni en las relaciones laborales ni en la Dirección de los Recursos Humanos. Corresponde al tipo de gestión de personas que se dio en la Revolución Industrial, donde la explotación de los trabajadores estaba al orden del día.

Adicionalmente, Oltra distingue entre los enfoques *soft* y *hard* de la Dirección de Recursos Humanos. El primero adopta una visión humanista de desarrollo de las personas que tiene por objeto el enriquecimiento profesional y personal de las mismas,

y se enfatiza la contribución de las personas a la competitividad de la organización en el exigente entorno actual a partir de un elevado compromiso de aquéllas con la propia organización, la compartición de valores y objetivos, el empowerment, etc. La segunda contempla a las personas como un recurso más que hay que incorporar a la función de producción y que la dirección debe racionalmente controlar, asignar y dirigir.

El enfoque *soft* es el enfoque que adopta claramente la visión estratégica de los recursos humanos. Dicha visión emergió a finales de la década de los años 1980, cuando la literatura administrativa reconoció que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas. Variables que influyen en los resultados de la empresa, lo que constituye el supuesto fundamental de los enfoques *soft* y *hard* de la Dirección de Recursos Humanos<sup>113</sup>. La Teoría Estratégica de los Recursos y Capacidades plantea que dicho supuesto ofrece un nuevo enfoque en la determinación de la ventaja competitiva. Y es que para conectar los recursos y las capacidades de la empresa es fundamental la habilidad de la dirección tendente a alcanzar elevados niveles de coordinación y cooperación de los recursos, especialmente los humanos.

Acosta et al (2002: 30-31) señalan que, en base a este nuevo enfoque *soft* que han adoptado un determinado número de hoteles y restaurantes, así como en otras instalaciones turísticas, se constata los siguientes logros: 1) un perfeccionamiento sostenido de la labor de dirección; 2) ha contribuido al aprendizaje, al trabajo en equipo y a la toma de decisiones consensuales, todo lo cual ha tenido una repercusión muy positiva; 3) se ha instrumentado en todos los niveles de dirección, aunque no con los mismos resultados. La experiencia es que cuando ha calado más profundamente, los resultados han sido más favorables; 4) deviene en una verdadera guía para la acción que propicia cohesión entre la comunidad de empleados; 5) contribuye poderosamente a desarrollar una mentalidad proclive al cambio, así como priorizar recursos y tiempos en áreas clave; 6) ha incidido sensiblemente en la dirección participativa y, sobre todo, en madurar una cultura organizacional más sólida; 7) otorgar un grado de prioridad al factor humano, velando todos más por los aspectos motivacionales, los comunicativos y el liderazgo, y 8) ha incidido en modificar los paradigmas y valores compartidos de la organización y de sus miembros.

---

<sup>113</sup> Barney y Wright (1998); Kamoche (1996); Mueller (1996).

Estos logros presuponen que la dirección de las empresas se someta a los siguientes pilares: 1) en la fijación de todas las metas debe intervenir la persona que se va a encargar de lograrla, lo cual incide en altos niveles de compromiso; 2) esta fijación debe hacerse, no en forma vaga y dispersa, sino evidentemente cuantitativa. Más que pensar en objetivos, se fijan resultados; 3) la etapa de concertación y de mediación de resultados, a través de la cual, en un primer momento, se fijan, más que los objetivos, los llamados criterios de medidas y, posteriormente, en diferentes momentos se evalúan los resultados alcanzados, lo que es muy importante.

En la aplicación de estos preceptos, Acosta et al (2002: 43) identifican los siguientes beneficios: 1) permite conocer exactamente qué se espera de cada persona; 2) posibilita mayor libertad de acción, independencia y autonomía; 3) sus logros quedan registrados de una manera objetiva; 4) contribuye a concentrarse en áreas centrales y claves; 5) ayuda a perfeccionar los puntos de vista de cada miembro del colectivo; 6) indica cómo lograr superar las deficiencias; 7) las metas no se imponen, sino por el contrario, en lo fundamental, se elaboran por consenso. Las personas se sienten consultadas e importantes y, lo más significativo, partícipes de la empresa y sus resultados; 8) vincula a todos en la responsabilidad de obtener resultados; 9) posibilita la prioridad de aspectos; 10) permite evaluar mejor el desempeño de cada subordinado; 11) evita que el jefe tenga que estar ultimando cada detalle de la realización; 12) en el proceso interactivo entre jefes y subordinados enriquecen los proyectos; 13) se cumple el principio de la dirección que plantea que la responsabilidad no se delega, sino que se comparte; 14) se mejoran las relaciones interpersonales y la comunicación entre directivos y subalternos; 15) facilita y estimula la formación de grupos de trabajo de alto rendimiento; 16) propicia el desarrollo de directivos y jefes intermedios, y 17) motiva a un porcentaje significativo del colectivo laboral.

### 2.3.3. La teoría estratégica de los recursos

Como indica Fernández (1995), la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle; lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos. Y es que la Teoría de Recursos y Capacidades parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de competencias nucleares<sup>114</sup>. Como desarrollan Canós et al (2003: 445), “ya en 1949, Parsons propuso valorar a las personas basándose en una serie de cualidades en lugar de centrarse en los resultados. Posteriormente, en 1961, McClelland identifica las necesidades y actitudes de los individuos que conducen al éxito empresarial, con el fin de formar a los empleados en estas actitudes y seleccionar a los candidatos que las posean actual o potencialmente. En la siguiente década se elaboran perfiles profesionales ideales, útiles para las políticas de contratación y formación de recursos humanos. Ya no se valoran funciones y tareas, sino competencias, definidas (...) como todos aquellos requerimientos exigibles a la persona para el correcto desempeño de su labor”.

La cartera de competencias de una empresa compone los orígenes de sus ventajas competitivas. En este sentido, Prahalad y Hamel (1990) identifican tres características que reúnen las competencias nucleares: 1) permiten el acceso a una amplia variedad de mercados; 2) proporcionan un significativo aumento del valor del producto/servicio para el usuario final, y 3) facilitan una armonización única de tecnologías y habilidades de producción las cuales son difícilmente inimitables. Desde este punto de vista, la empresa no será sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Con ello se alcanza algún tipo de tecnología genérica que

---

<sup>114</sup> Prahalad y Hamel (1990).

posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos (habitualmente esta idea se suele representar gráficamente con lo que se conoce como bonsai tecnológico). Esas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo, así como también se perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos como los físicos y financieros. Pierde importancia así el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos que han sido estudiados en la literatura estratégica. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como “recursos críticos”<sup>115</sup>, “factores estratégicos”<sup>116</sup> o “activos estratégicos”<sup>117</sup>. En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe ser escaso, es decir que no sea utilizado por los competidores; en segundo lugar, ser relevante, es decir que se corresponda con algún factor clave de éxito en el sector; y en tercer lugar, difícil de imitar, es decir que los rivales tengan dificultades para acceder o replicar dichos recursos o capacidades.

Como indican Fernández y Suárez (1996), existen tres autores<sup>118</sup> actualmente que analizan las características que deben cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico, a los que nosotros hemos añadido los trabajos de Amit y Schoemaker (1993) y de Strategor (1995). Sin embargo, como puede verse en la tabla siguiente, no existe unanimidad sobre los requisitos que se deben cumplir, variando las condiciones según los investigadores.

---

<sup>115</sup> Wernerfelt (1984).

<sup>116</sup> Barney (1986, 1991).

<sup>117</sup> Amit y Schoemaker (1993).

<sup>118</sup> Barney (1986, 1991); Grant (1996); Peteraf (1993).

Cuadro 15. Requisitos de los recursos estratégicos

Peteraf (1993)	Barney (1986, 1991)	Grant (1996)	Strategor (1995)	Amit y Schoemaker (1993)
Heterogeneidad	Valiosos Escasos	Durabilidad	Raros	Durabilidad Escasez
Límites ex post a la competencia: No imitables	No imitables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la historia</li> <li>• Ambigüedad causal</li> <li>• Complejidad social</li> </ul>	Transparencia imperfecta	Difícilmente accesibles	No imitables
No sustituibles	No sustituibles	Replicabilidad imperfecta		No sustituibles
Límites ex ante a la competencia:  Imperfecta movilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos imperfectamente móviles</li> <li>• Rentas compartidas</li> </ul>		Transferibilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmovilidad geográfica</li> <li>• Información imperfecta</li> <li>• Recursos específicos</li> <li>• Inmovilidad de las capacidades</li> </ul>	Inimitabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad de la relación causal</li> <li>• Mecanismos organizativos complejos y confidenciales</li> </ul>	No comercializables (a)  Complementarios (específicos) (b)
		Apropiabilidad		Apropiabilidad
			Insustituibilidad	Solapamiento con factores estratégicos de la industria

Notas:

(a) En el original en inglés *tradable*, que se ha creído oportuno traducir por *comercializable*.

(b) Se corresponde con añadir valor por economías de alcance.

Fuente: Fernández y Suárez (1996) y elaboración propia.

Por ejemplo, Grant (1996:129) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”. Para formular correctamente una estrategia de empresa se deberá hacer un uso adecuado de estos recursos estratégicos. Pero, además, es importante destacar que no sólo es indispensable poseer una serie de recursos en la actualidad, sino que es igualmente necesario que la empresa identifique carencias en su dotación actual e invierta en los recursos y capacidades necesarios para ser competitiva en el futuro. Otro ejemplo, Strategor (1995) señala como atributos de los activos estratégicos: 1) deben ser recursos raros o difícilmente accesibles a la competencia; 2) deben ser recursos difíciles de imitar. Es decir, debe ser difícil de comprender el vínculo

entre dichos recursos y la ventaja competitiva, lo que genera profundos interrogantes a los competidores, la cual se apoya en mecanismos organizativos complejos y difíciles de analizar, y 3) deben ser recursos insustituibles, de modo que con otros recursos no pueda alcanzarse el mismo nivel de rendimiento.

Por su parte, Amit y Schoemaker (1993) definen los activos estratégicos como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva. Estos autores introducen la peculiaridad de ligar los factores estratégicos de la empresa con los factores estratégicos de la industria, frente a los demás autores que sólo se centran en las características propias y particulares de los recursos poseídos por las organizaciones empresariales. La perennidad de las ventajas competitivas depende, por lo tanto, también de su adecuación a las reglas del juego competitivo, ya que aunque cumplan los requisitos su valor competitivo es escaso si no se corresponden con los factores clave de éxito en la actividad.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos ya que el rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad<sup>119</sup>. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Como señalan Amit y Schoemaker (1993), activos intangibles, tales como el conocimiento organizativo tácito o la confianza entre el management y el personal directamente productivo (o conocimiento tecnológico difícilmente defendible, o aspectos idiosincrásicos ligados al trabajo en grupo), no pueden ser intercambiados o fácilmente imitados por los competidores, puesto que se han originado, y tienen profundas raíces, en la historia de la organización. Aparte se reconoce la importancia de una visión anticipadora y del feedback, como necesarias a las distintas fases de desarrollo. También es necesario un cuidadoso examen de cómo recursos, información y personas se combinan y ordenan en el tiempo, para desarrollar capacidades específicas.

---

<sup>119</sup> Lado, Boyd y Wright (1992); Kogut y Zander (1992).

La intensidad en conocimiento de los activos intangibles les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y apropiárselas<sup>120</sup>. La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden acentuar esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento<sup>121</sup>.

El denominador común o materia prima de los activos intangibles es la información. Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan produce una depreciación de valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa. Su contenido básico informativo les configura, pues, como “bienes públicos”, que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado y que puede usarlos sin merma de valor. En consecuencia, su aportación a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite obtener economías de alcance o gama.

Frente a la crítica de Porter (1991) de que el valor de los activos intangibles se deprecia sin reinversión mediante la ejecución de actividades, se afirma desde el enfoque de los Recursos y Capacidades que en vez de depreciarse pueden incrementar su valor a medida que se los emplea y mejora continuamente. La clave de esta mejora está en su carácter intrínseco de *‘learning by doing’*, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación. Esta idea de mejora con el uso guarda cierta relación con el efecto experiencia, aunque este efecto tiene como resultado una reducción de costes, mientras que ahora las consecuencias son de mayor alcance, pudiendo incluso afectar la capacidad de la empresa para entrar en nuevos mercados<sup>122</sup>.

---

<sup>120</sup> Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993).

<sup>121</sup> Lippman y Rumelt (1982).

<sup>122</sup> Fernández (1995).

Este proceso de aprendizaje es colectivo. Los activos intangibles están constituidos por lo que Polanyi (1948) denominó como “conocimiento tácito”, caracterizado por no ser plenamente explicitable ni siquiera por quien lo posee, opuesto al conocimiento explícito; o por lo que Badaracco (1992) califica como “conocimiento insertado”, como opuesto al conocimiento migratorio. Mientras el conocimiento explícito o migratorio es completamente descifrable y se encuentra codificado en paquetes ordenados y móviles como libros, fórmulas, máquinas, planos y en la mente de los individuos, el conocimiento tácito o insertado está embebido fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos. A través de esta trama los miembros de la empresa aprenden conocimientos inalcanzables individualmente<sup>123</sup>.

Las capacidades y algunos recursos se caracterizan, también, por un prolongado y paulatino período de acumulación, siendo frecuentemente imposible adquirirlos en mercados organizados. Sólo cabe pensar, al respecto, en la posesión de un personal altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que debe desempeñar, en la reputación de honestidad y de prestigio de la empresa y sus marcas o en las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua. Por último, se destaca que se produce una concomitancia proceso-resultado muy fuerte, de modo que los resultados dependen en grado alto de la forma de desarrollo del proceso. Para que estas dificultades se obvien, la empresa debe haber desarrollado rutinas organizativas altamente eficaces. Todo ello explica la dificultad de apropiación de estos activos por otras empresas distintas a la que los ha generado. Por consiguiente, la ventaja competitiva, fundada sobre las economías de alcance asociadas a recursos y capacidades, es sostenible en períodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles a la competitividad empresarial.

---

<sup>123</sup> A ello es a lo que se refiere Bernd Pischetsrieder, presidente del consejo de administración de BMW, cuando habla de la competencia sistematizada de BMW como de la “inteligencia colectiva de una gran compañía en la que el individuo es bueno porque le respalda la sabiduría estructurada de la empresa. Esta inteligencia colectiva se esconde en la red, que, de algún modo, une a los individuos entre sí y se plasma en las experiencias maduras que se manifiestan en sistemas. Siempre se ha dicho que el todo es más que la suma de las partes. En una empresa estructurada de forma exhaustiva, como es BMW, esto es una realidad palpable” (Brauer, 1997:18).

Al logro de poseer un personal altamente motivado e implicado, una condición es que el personal sea polivalente, tenga una formación integral. El motivo está, como argumentan Canós et al (2003: 446), en que las personas son una inversión “de la que hay que extraer el máximo provecho mediante una buena planificación de carreras y un sistema de información transparente y oportuno. A efectos de extraer el máximo provecho de las personas, se considera que las competencias vienen caracterizadas por “el carácter de individualidad debido a que cada persona tiene sus propias competencias, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada. En consecuencia, podemos afirmar que no todas las personas podrán tener éxito desempeñando su trabajo y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal”.

Canós et al (2003 : 447) distinguen los esfuerzos en la gestión por competencias tal y como se observa en el cuadro 16. Estos enfoques llevan a la “distinción de competencias genéricas y específicas. Las genéricas coinciden o se aproximan al concepto de aptitudes utilizados en las políticas de selección y contratación clásicas de la gestión de recursos humanos, mientras que las específicas son propias de cada empresa, a nivel jerárquico, sector de actividad o incluso de un puesto de trabajo y cambian según la circunstancia que se presente. Su adecuada explotación y desarrollo permite que el capital humano de la empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva, creando más valor a medida que sean más difíciles de imitar o copiar. Extrapolando esta idea al plano individual distinguimos las competencias umbral o básicas y las diferenciadoras o superiores, siendo estas últimas las que pueden llegar a ser de ventaja competitiva”.

Cuadro 16. Enfoques de gestión por competencias

Enfoque anglosajón	Enfoque francófono
El principal objetivo es aumentar el rendimiento individual o grupal.	Orientado hacia la persona. Actúa como elemento de auditoría de la capacidad individual y los esfuerzos que la empresa hace por mantener a su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad.
Se basa en medidas cuantitativas.	Las competencias son una mezcla indosociable de conocimientos y experiencias laborales.
Está centrado en competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier organización de cualquier país necesita competencias muy parecidas. Las competencias representan el lazo de unión o conexión de las conductas individuales con la estrategia de la organización.	Las competencias deben desarrollarse <i>ad hoc</i> para cada organización, siendo imposible identificar competencias genéricas.
La competencia primordial es la flexibilidad.	Uso de mega competencias, como la capacidad de aprender y las diferentes estrategias para el aprendizaje.
Centrado en los contenidos del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global.	Centrado más en los procesos de aprendizaje que en las personas.

Fuente: Canós et al (2003).

Una de las características de la gestión por competencias es que permite la integración de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, tomando como unidad el concepto de competencia y fundamentándose en tres dimensiones básicas: “a) la adquisición de competencias. Bajo esta dimensión podríamos encuadrar aquellos sistemas de gestión de recursos humanos que consideramos predominantemente adquisitivos: el reclutamiento, la selección y contratación, la gestión previsional a corto, medio y largo plazo, los planes de carrera, y la planificación de sucesión; b) la estimulación de competencias, es decir, cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos. Los sistemas de gestión predominantemente estimuladores serían la política de retribución e incentivos, la valoración de puestos de trabajo, y la evaluación del desempeño; c) el desarrollo de competencias, dentro del cual ubicamos la gestión de la formación y la valoración del potencial” (Canós et al, 2003: 448).

### **2.3.4. Organizaciones mecánicas y orgánicas**

En la literatura administrativa se plantean dos concepciones totalmente diferentes de organización. Estas concepciones alternativas se han expresado mediante la dicotomización entre organizaciones mecánicas y orgánicas. Y es que cuando el ambiente externo es estable, la organización se caracteriza por una amplitud de reglas, procedimientos de trabajo y una clara jerarquía de autoridad. Hay mucha formalización y centralización. Es lo que se denomina como organizaciones mecánicas, y que constituye la concepción administrativa tradicional. Normalmente se suelen asimilar a la organización burocrática de Weber y a la máquina burocrática de Mintzberg, que se basan en un sistema formal de autoridad legitimada. En cambio, en los entornos altamente cambiantes en los cuales la organización mecánica o taylorista-fordista no resulta eficaz, la organización ha de ser mucho más ágil y adaptable, por lo que no suelen haber reglas ni normas escritas ni la jerarquía esta clara y se toman las decisiones de forma descentralizada. Es lo que se denomina como organizaciones orgánicas, y que se aproxima a la concepción estratégica de la empresa como organización, y que pretende maximizar la flexibilidad y la adaptabilidad al entorno<sup>124</sup>. Para ello otorga a las relaciones horizontales tanta importancia como a las verticales, disminuyendo el número de niveles jerárquicos y haciendo más plana la pirámide organizativa, potenciando el trabajo en equipo y ampliando el alcance del control. Además, descentraliza la toma de decisiones y reduce al mínimo la formalización de las tareas que se redefinen continuamente. Normalmente se suelen asimilar a las organizaciones horizontales y por procesos y a la adhocracia de Mintzberg. Las principales diferencias entre ambas conceptualizaciones se pueden observar en el cuadro siguiente:

---

<sup>124</sup> En esta concepción se plantea que el responsable de recursos humanos ha de estar integrado en las decisiones directivas de alto nivel, colaborando en el diseño de las líneas estratégicas del negocio así como en el diseño organizativo.

Cuadro 17. Diferencias organizacionales

<b>ORGANIZACIÓN MECÁNICA</b>	<b>ORGANIZACIÓN ORGÁNICA</b>
Se dividen las tareas en especialidades separadas	Los empleados contribuyen a la tarea común de la unidad sin una separación clara de atribuciones
Las tareas se definen rígidamente	Las tareas se ajustan y redefinen continuamente mediante el trabajo en equipo
Hay una estricta jerarquía de autoridad y control, con muchas reglas y una alta formalización	La jerarquía de autoridad y control es mínima, hay muy pocas reglas y una baja formalización
El conocimiento y el control de las tareas se centralizan en el ápice estratégico	El conocimiento y el control de las tareas se realiza en cualquier parte de la organización, generalmente por los propios empleados que las ejecutan
La comunicación es vertical	La comunicación es horizontal
Hay una alta complejidad horizontal y vertical	Hay una baja complejidad horizontal y vertical
Los tramos de control son reducidos	Los tramos de control son amplios
Existe una alta estandarización	Existe una baja estandarización

Fuente: Adaptado de Hodge, Anthony y Gales (1998:41) y Daft (1992:95).

Estas dos concepciones abocan a la literatura en torno a la Dirección de los Recursos Humanos a tomar en consideración todas las funciones y procesos relativos a los trabajadores que se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno, el cual influye en las funciones y actividades de los empleados. Los procesos de gestión han de contemplarse como sujetos a múltiples fuerzas, internas y externas, que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización-empresa. De ahí que desde el enfoque de Recursos y Capacidades se insista en la necesaria congruencia del sistema de recursos humanos de la empresa con su entorno. Por ello la dirección ha de contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y paliar las amenazas<sup>125</sup>. Es lo que denominamos gestión por competencias como respuesta al reto que supone un entorno caracterizado por la fuerte competencia. Y uno de las principales factores que contribuyen a la determinación de la posición competitiva de una empresa es la productividad. La creación de una gestión por competencias y la gestión de la calidad constituyen uno de los mecanismos que permiten conseguir aumentos en la productividad.

La conceptualización de la organización mecánica a dado pie a la idea de la gestión de los empleados como una función burocrática más, centrada básicamente en la gestión de

<sup>125</sup> Hay que retener el simple hecho que más allá de asegurarse fuerza de trabajo cualificada está el reto mucho más complejo de garantizar el rendimiento de la misma, tarea que está enfocada hacia la

las nóminas y la selección y contratación del personal. En cambio, la segunda conceptualización, la organización orgánica legitima la idea de gestión de los empleados como recurso estratégico. Nos encontramos, pues, ante dos planteamientos opuestos, uno tradicional, en el que se considera al personal como un coste y que pone el énfasis en el taylorismo, el control, la eficiencia, la reducción de costes y la reducción de los conflictos, y otro no tradicional o renovado, donde el personal es concebido como un factor estratégico. Ambas conceptualizaciones dan cuenta, tal y como se observa en la literatura administrativa, de distintas relaciones de ajuste entre el medio interno y el externo de la empresa, ya que son los cambios que se han producido en el entorno los que han ido exigiendo sistemas de dirección cada vez más avanzados, y ello por el motivo de que los cambios externos han provocado una elevada complejidad del entorno, que a su vez acaba traduciéndose en una mayor complejidad interna de la estructura organizativa y de su funcionamiento, lo cual plantea nuevos retos a la gestión de los recursos humanos.

Valle (2003) plantea una serie de desafíos para la gestión de recursos humanos en los próximos años, distinguiendo entre factores económicos (globalización de los mercados, terciarización de la economía, cambios en los gustos y necesidades de los clientes), factores político-legales (desarrollo de la normativa laboral), factores tecnológicos (progresiva mecanización, automatización y robotización que provocan cambios en los tipos de trabajo y su contenido), factores socio-demográficos (disminución de la natalidad, aumento de la edad media de la población, aumento de la participación de la mujer en la producción activa, aumento de la diversidad de la población activa, aumento del nivel educativo, cambios en los estilos de vida, cambios en las expectativas de los empleados en el trabajo) y factores organizativos (reestructuración de las empresas, aplanamiento de la estructura organizativa, descentralización creciente de las decisiones, implantación de sistemas que aumentan la flexibilidad empresarial)”.

En el siguiente cuadro se sintetizan las principales diferencias entre ambas concepciones:

Cuadro 18. Diferencias en la dirección de recursos humanos

	CONCEPCIÓN TRADICIONAL	CONCEPCIÓN RENOVADA
Denominación de la Función	Administración de Personal	Dirección de Recursos Humanos
Concepto elemento humano	Coste a minimizar	Factor estratégico
Filosofía de la Función	Fuente de amenazas	Fuente de oportunidades
	Orientada al corto plazo	Orientada al corto y largo plazo
	Enfoque restringido	Enfoque amplio
	Prima lo cuantitativo	Prima lo cualitativo
	Valores: sumisión y disciplina	Valores: compromiso y autorresponsabilidad
Tareas	Control: normas y procedimientos	Desarrollo humano y organizativo
	Administrativas	Estratégicas
	Cumplimiento de la legislación	Desarrollo de la cultura
	Independientes	Interconectadas
Destinatarios	Empleados no directivos	Todos los empleados
Responsables	Especialistas en personal	Dirección General
	Relaciones Laborales	Dirección de Línea
	Subordinados de Línea	Dirección de Personal
Relaciones con la estrategia	Administrativas	Directas
	(función subordinada de línea)	(función de línea)

Fuente: Valle (2003:10).

En torno a estas diferencias se ha planteado la evolución del área de personal en la empresa hasta su consideración como un recurso estratégico de tal importancia que sin su participación, creatividad y entusiasmo, difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de otras funciones básicas de la empresa. Así, afirma Barranco (1993:17-57) que “es necesario buscar e implementar sistemas de gestión que permitan contar con todas las inteligencias de la empresa. Si se desea ser competitivos frente a las nuevas circunstancias de mercado, si se quiere reducir costes y mejorar la calidad, elevando al tiempo la imagen de la empresa, es necesario contar con los siguientes elementos básicos: a) visión estratégica del futuro; b) gestión eficaz y moderna; c) directivos profesionales, y d) personal integrado y motivado”.

Para apoyar su argumentación, Barranco recoge las conclusiones del seminario que sobre “Experiencias de desarrollo de los recursos humanos en la empresa española” organizó el Instituto Universitario de Recursos Humanos, y que son: 1) el factor humano

de la empresa se ha convertido en un recurso estratégico; 2) es necesario contar con verdaderas estrategias en recursos humanos, formados en el trabajo cotidiano de las distintas áreas de la empresa y de las sub-áreas de personal. Directivos dotados de una visión estratégica, profesionalidad, energía y capacidad de liderazgo para generar entusiasmo; 3) la gestión de los recursos humanos debe evolucionar desde la antigua dirección de personal, en donde el potencial humano se consideraba como un coste a reducir, hacia la moderna dirección de recursos humanos, en donde los empleados son recursos de alto valor que hay que desarrollar y en los que es necesario invertir, incluso en mayor proporción que en el equipamiento industrial; 4) el directivo de recursos humanos debe ser un investigador del ámbito interno y del entorno externo de la empresa. Ha de conocer sus necesidades y elaborar las estrategias adecuadas. Debe, además, incentivar a sus empleados para mantenerlos motivados y, en consecuencia, integrados; 5) el éxito de la empresa no depende exclusivamente de quienes dirigen, sino también del esfuerzo coordinado de todos. El papel del directivo es fundamental para atraer y retener a los empleados, adaptándolos a los planes estratégicos. La comunicación e información interna son los elementos de integración, motivación y cohesión del personal.

Las ideas subyacentes en la Dirección de Recursos Humanos giran, por tanto, alrededor de los siguientes cuatro preceptos: 1) la capacidad de compromisos humanos son lo que distingue a las organizaciones de éxito del resto; 2) la Dirección de Recursos Humanos es una cuestión de importancia verdaderamente estratégica; 3) la Dirección de Recursos Humanos es responsabilidad de toda la línea jerárquica, más allá de los especialistas de personal; 4) las distintas prácticas deben estar integradas entre sí y con la estrategia de la organización. De este precepto, se deduce que la dirección de recursos humanos es un factor importante tanto en el proceso de formulación estratégica, como en su implementación.

Estos cuatro preceptos se legitiman en base a los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas, originados por la intensidad de los cambios y la velocidad a los que se producen, y que se reflejan en el actual concepto de nueva economía, la cual trata de reducir el volumen de los materiales consumidos, aumentando e intensificando la cantidad de inteligencia y de información incorporada a los bienes y servicios. Las características básicas de la nueva economía serían: revolución tecnológica,

globalización y mayor preocupación por la gestión de las personas. Y ello a causa de que el cambio técnico que moldea las sociedades modernas demanda más capital humano en detrimento del capital físico. En esta era de la información y el conocimiento, las personas han recobrado su valor real y se han convertido en la clave para el éxito empresarial. La razón es la siguiente: son las personas quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y, por tanto, de aprender a mejorar. El talento se ha convertido en un recurso escaso por las nuevas exigencias que demandan profesionales con conocimientos tecnológicos y de negocios, con actitudes para la relación interpersonal y el trabajo en equipo<sup>126</sup>, y con experiencia internacional.

Como indican Acosta et al (2002: 51) las nuevas sugerencias de la gestión de recursos humanos son que: 1) el rendimiento de cada trabajador depende mucho de la profesionalidad de la Dirección de Recursos Humanos; 2) la calidad de la dirección estratégica que se implante tiene mucho que ver con la participación de los recursos humanos en esos procesos en los diferentes niveles, y 3) la implementación de las estrategias y de los objetivos que conducen a ellas está interrelacionada con la gestión integral de los recursos humanos. Por lo que, cada vez más, “debemos preparar con más excelencia a los directivos de estas áreas de manera que sean más proactivos que reactivos y que su labor incida en la calidad y el perfeccionamiento del sistema de dirección”.

Acosta et al (2002) argumentan que una empresa hotelera de punta debe cumplir las siguientes normas: a) promover la superación profesional idónea a cada persona de acuerdo al puesto; b) influir en la mejora del desempeño del trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa; c) propiciar una cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales; d) interpretación cabal de las políticas de la empresa, lo que se traduce en un comportamiento acorde con ello; e) control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente; f) desarrollar las capacidades y potencialidades de cada persona; g) crear y mantener una moral elevada; h) proteger las condiciones físicas y de salud de todos; i) evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño; j) motivar, reconocer y estimular a los trabajadores; k) perfeccionar constantemente el sistema de

---

<sup>126</sup> Como indica Capelli (2001) para muchos puestos de trabajo el compromiso hacia la empresa en su conjunto está bastante fuera de lugar, pero los empleados sienten compromiso hacia su equipo o su proyecto.

dirección; l) ser previsor con las necesidades del personal para el futuro; m) ubicar a las personas adecuadas en el puesto indicado, propiciando antes una preparación previa, e n) iniciar a los nuevos empleados en la empresa, a partir de la preparación antes comentada y ofreciéndoles todo el apoyo necesario.

En definitiva, la gestión de los recursos humanos “es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella y para ella. Aprovechando esta expresión se desea expresar que, incluso, los autores están en desacuerdo con la expresión recursos humanos, porque es ofrecerle el mismo tratamiento que a otros recursos como los materiales y económicos, por ejemplo. Y realmente la persona es mucho más importante que cualquier tipo de recurso, ya que es el sujeto y objeto fundamental de la sociedad actual. La calidad de la vida de una persona vale más que todos los otros recursos. Este elemento debe quedar claro, ya que hace algunos años se sobrevaloraba la tecnología, el hardware, pero en estos tiempos no tiene ningún tipo de sentido, porque la técnica más sofisticada no puede ser explotada óptimamente sin el factor humano” (Acosta et al, 2002: 53).

Esta última consideración, lleva a Acosta et al (2002) a establecer que entre los papeles más trascendentales asignados a la Dirección de Personas son las siguientes: 1) agente principal de cambio; 2) mediador de conflictos y de relaciones interpersonales de los miembros de los equipos; 3) promotor de la superación de todos los directivos de la organización; 4) centro de la actividad de planificación estratégica en la organización para incidir en los resultados de la empresa; 5) líder de los elementos esenciales del componente humano, señalando el camino a seguir; 6) divulgador, utilizando diversidad de fórmulas y estilos para irradiar dentro y fuera de la empresa todas estas conceptualidades; 7) impulsor de la cultura y el desarrollo organizacional, comenzando por diagnosticarla y planear un grupo de acciones que posibiliten llevar esas ideas a todos para alcanzar el éxito, y 8) especialistas en el diálogo, el intercambio, en escuchar opiniones, palpar estados de ánimo que permitan tener un termómetro instalado de forma natural en la instalación hotelera o turística, para percatarse de los signos de insatisfacciones o preocupaciones, que pudieran ser señales rojas a considerar.