

CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Evaristo Galeana Figueroa *

Dora Aguila-socho Montoya **

Resumen

En el presente trabajo se abordan las estrategias que realizan las compañías para elevar su competitividad a través de la satisfacción de sus clientes. Por esta razón, la Gestión de la Calidad Total se convierte en una herramienta clave al ser un modelo que busca, desde la perspectiva de las empresas, crear valor a sus clientes. Por ello, en los últimos años se han generado una proliferación de estudios sobre las ventajas de la reorganización de la empresa para favorecer la creación de unidades de negocio orientados a resultados y vertebrados por procesos creadores de valor añadido. Estudios que tratan de corroborar cómo las empresas de un modo u otro —a través de consultores, certificaciones o premios— están tratando de ser reconocidas como partícipes de la Gestión de la Calidad Total.

Palabras claves: Calidad total, satisfacción del cliente, gestión de la calidad.

Abstract

The present work tackles strategies that carry out the companies to elevate their competitiveness through the satisfaction of their clients. For that reason,

*Profesor Investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.

**Doctora en Organización y Dirección de Empresas. Profesora de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.

the Total Quality Management becomes a key tool to the being a model that operates from a set of suppositions about how a company must carry out to create value for the clients. For that reason, in the last years have been generated a proliferation of studies on the advantages of the reorganization of the company to favour the creation of units of business oriented to results and vertebrates by creative processes of value-added. Some studies try to corroborate how the companies of a way or another one-through consultants, certifications or prizes- are trying to be recognized like contributor of the Total Quality Management.

Key words: Total Quality, customer satisfaction, quality management.

Introducción

Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas. 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. Y es que 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 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.

Debemos indicar que la Gestión de la Calidad Total 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. 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 atenemos a los enfoques de aparición algo más reciente, la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente, nos encontramos con planteamientos similares. Los argumentos de la Reingeniería sobre la satisfacción total del cliente y la necesidad de 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, nos encontramos 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 (Castro, 2001; Acosta et al, 2002).

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 realizado. Para conseguirlo, los recursos humanos que dispone la empresa han de involucrarse más en los resultados. Dicha involucración 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 está en considerar que los procesos y sus soportes (los recursos humanos y organizativos) constituyen una variable 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 actividades 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.

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 (Dean y Evans, 1994).

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 (Castro, 2001), 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 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.

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; e) la definición de la política de calidad (Amat, 1992; Campanella, 2000; Dennis, 1993), 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 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 (Ruiz-Canela, 2004).

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.

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 hacer las tareas, mientras que la labor de pensar permanecía en la dirección-, hacia un estilo de gestión articulada en torno 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 (Schuler y Harris, 1991). 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.

Consultores, normalización y premios

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. Ahora bien, 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 el enfoque de la normalización, las empresas adoptan normas internacionales (normas ISO 9000) 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 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

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

Cuadro No. 1
Cómo afectan las normas a diversos agentes

<i>Al consumidor</i>	<i>A la empresa</i>	<i>A la Administración</i>
- Elevando su calidad de vida. - Protegiendo sus derechos. - Ofreciéndole mayor información de las características del producto - informando sobre el etiquetado y embalaje. - Dando mayor calidad y seguridad de los productos. - Posibilidad de comparación entre productos semejantes. - Poder comprar sin ver antes el producto. - Simplificación de la gestión de compras.	- Con el uso de las normas aumenta la rentabilidad de la empresa. - Facilitando la exportación al contribuir a la eliminación de las barreras técnicas al comercio. - Reducción de variedades de productos. - Disminución de stocks. - Disminución de costes de producción. - Organización de la producción. - Aumento de la producción. - Mejora de la gestión y diseño. - Mejor venta de los productos y servicios. - Incremento del valor añadido de los productos, de la rentabilidad. - Facilitando la cooperación entre empresas.	- Agilizando el comercio. - Ayudando al desarrollo económico. - Incrementando la calidad de vida. - Ofreciendo una transparencia. - Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidora.

Fuente: elaboración propia.

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.

La certificación tiene carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la conformidad al respecto a unas normas que garanticen que el producto ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valo-

res 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.

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 costos 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.

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 No. 2
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: 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 em-

presa. 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 (Deming, 1989) ya que 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. Y es que 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 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.

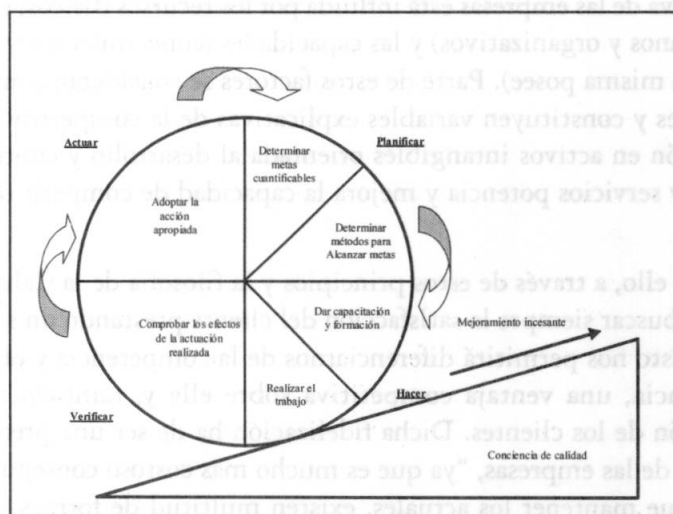
En las empresas existen oportunidades que pasan desapercibidas: tiempos de inactividad, exceso de existencias, incumplimiento de los tiempos de

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 (Imai, 1989).

Esquema No. 1
El ciclo de Shewart



Fuente: Ishikawa (1985).

El salto cuántico puede adoptar 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 y 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.

Conclusión

Los principios anteriores son indisociables de la gestión de los recursos humanos. Principios que 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). 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.

Por ello, a través de estos principios y la filosofía de la Calidad Total debemos buscar siempre la satisfacción del cliente prestando un servicio de calidad. Esto nos permitirá diferenciarnos 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 una preocupación constante de las empresas, "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, siendo muy importante saber medir la calidad de servicio para conseguir elevados niveles que garanticen la satisfacción de los clientes” (Juliá et al 2002).

Bibliografía

- Acosta, A.; Fernández, N., y Mollón, M., 2002, *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Prentice Hall, Madrid.
- Amat, O., 1992, *Costes de Calidad y de No-Calidad*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Campanella, J., 2000, *Los costes de la Calidad: Principios, implantación y uso*, AENOR, Madrid.
- Castro, M. S., 2001, “Gestión de la calidad y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable”, *Estudios Financieros*, No. 220, Madrid.
- Chase, R. B., y Aquilano, N. J., 1992, *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Madrid.
- Crosby, P. B., 1990, *Hablemos de calidad*, McGraw-Hill, México.
- Dean, J. W., y BOWEN, D. E., 1994, “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3.
- Dean, J. W., y Evans, J. R., 1994, *Total Quality Management, Organization and Theory*. Paul: West Publishing Company. Minneapolis.
- Deming, W., 1989, *Calidad, productividad y competitividad, La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.
- Dennis, R. A., 1993, *Auditorias de calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Feigenbaum, A. V., 1994, *Control total de la calidad*, Compañía Editorial Continental, México.
- Fernández, E., Avella, L., y Fernández, M., 2003, *Estrategia de producción*, Mc Graw Hill, Madrid.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., 1984, *Restoring Our Competitive Edge: Competing Though Manufacturing*, John Wiley and Sons, New York.

- Imai, M., 1989, Kaizen. *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, Compañía Editora Continental, México.
- Ishikawa, K., 1985, *Guía de control de la calidad*, UNIPUB, Madrid.
- Ishikawa, K., 1990, *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*, Editorial Norma, Barcelona.
- Ishikawa, K., 1994, *Introducción al control de calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J. M., 1992, *Juran on Quality by Design*, Free Press, New York.
- Júliá, M; Porsche, F; Giménez, V. y Verge, X. (2002): *Gestión de Calidad aplicada a Hostelería y restauración*. Prentice Hall. Madrid.
- Kamoche, K. N., 2001, *Understanding human resource management*, Open University Press, Philadelphia.
- Pérez-Fernández de Velasco, J. A., 1996, *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*, Esic, Madrid.
- Ruiz-Canela, J., 2004, *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*, Rama Editorial, Madrid.
- Schuler, R., y Harris, D., 1991, "Deming quality improvement: implications for human resource management as illustrated in a small company", *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 3.
- Taguchi, G., 1986, *Introduction to Quality Engineering*, Asian Productivity Organization, Tokio.