



INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Calidad Total se puede definir como la gestión integral de la empresa centrada en la calidad. Por lo tanto, el adjetivo total debería aplicarse a la gestión antes que a la calidad. La popularmente conocida como "Calidad Total" de una organización está basada en los siguientes pilares:

- Calidad
- Basado en la participación de todos sus miembros.
- Orientada a la rentabilidad a largo plazo a través de la satisfacción del cliente.
- Proporciona beneficios a todos los miembros de la organización y a la sociedad, en general.

Es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad, el programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de calidad del producto y sus servicios. Es el concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general

Para llegar a conseguir este objetivo hay una serie de líneas a seguir:

1. Búsqueda permanente de la satisfacción del cliente.
2. Gestión basada en hechos.
3. Dirección basada en personas.
4. Mejora continua.

Uno de los comienzos para propagar este modo de gestionar fue el premio "Malcolm Baldrige National Quality Award", creado en 1987 en los Estados Unidos. Las empresas ganadoras están obligadas a compartir sus experiencias.

En Europa se creó en 1992 el Premio Europeo de la Calidad, instituido por la "European Organisation for Quality" (EOQ) y la "European Foundation for Quality Management" (EFQM) con el soporte de la Unión Europea. Este premio fue creado con la intención de elaborar unos modelos o marcos comúnmente aceptados para dar una estructura a la Gestión de la Calidad Total.

El concepto clásico de Calidad se centraba exclusivamente en el producto y, a lo sumo, en el servicio. La nueva definición de Calidad como adecuación al uso supone un avance considerable. Ya no se trata solamente de obtener productos de calidad técnica, ajustados a sus especificaciones técnicas. Ahora, estas especificaciones de calidad las hace el cliente. Éste posee unas expectativas que deben cubrirse mediante un diseño adecuado que las tenga en cuenta. Más que tenerlas en cuenta: que gire sobre ellas. Por tanto el producto, además de ser técnicamente bueno, debe responder a las necesidades del cliente. Y todo a un precio que se ajuste al consumidor.



Surge, entonces, el término Calidad Total (CT). La CT supone *aplicar el concepto de Calidad al conjunto de las actividades, sin importar el lugar de la organización donde se realicen, a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente*. Supone una actitud directiva que implica la participación general del personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Los objetivos de la EFQM son promocionar la Gestión de la Calidad Total y demostrar los resultados que se pueden conseguir.

En el premio europeo se mide la excelencia de los resultados a través de la satisfacción tanto del cliente como del personal, así como analizando el impacto a la sociedad. Estos resultados se obtendrán mediante un liderazgo basado en una política y una estrategia de la empresa desglosada en una gestión del personal, de los recursos y procesos.

La evaluación, realizada por un jurado internacional, se divide en dos partes:

- Personal y procesos (50%).
- Resultados (50%).

Es decir, premia tanto al como se obtiene como al que se obtiene

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.



- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que *escondan* dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la implicación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

FASES DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Los Sistemas de Gestión de Calidad Total normalmente se identifican con el modelo europeo de la calidad EFQM. La EFQM fue fundada en 1988 por 14 de las principales empresas de la Europa Occidental.

El objetivo de esta asociación es reforzar la posición de las empresas de la Europa Occidental en el mercado mundial. Y como medio para lograr el objetivo se utiliza la calidad como estrategia para alcanzar una ventaja competitiva.

Se ha definido un modelo de autoevaluación, que se adapta a cada tipo de empresa. En función a la puntuación obtenida en la autoevaluación se opta a un premio y para la concesión de dicho premio se recibe la visita de unos evaluadores pertenecientes a un jurado internacional. Los premios anuales de la EFQM, desde 1992, año con el que contaba con más de 200 miembros, están consiguiendo gran prestigio.

Este premio está basado en el "Malcolm Baldrige" de los Estados Unidos concedido cada año desde 1988, el cual a su vez se basó en el prestigioso "Premio Deming" japonés otorgado desde 1951.

Algunas empresas privadas han creado igualmente sus premios a los que acceden sus proveedores.

El modelo de Gestión de Calidad del premio europeo está basado en 9 criterios. Sobre la base de estos nueve criterios se realiza una evaluación y una puntuación.

1. Liderazgo. Cómo el equipo directivo y todos los mandos conciben y operan con la Calidad Total como el principal método de la Empresa para conseguir una mejora continua.
2. Estrategia y políticas. Cómo incorpora la organización el concepto de Calidad Total en la estrategia y política de la empresa.



3. Gestión del personal. Cómo la empresa libera el potencial de su personal con objeto de mejorar sus negocios de modo continuo.
4. Recursos. Cómo la empresa mejora continuamente mediante la optimización de sus recursos.
5. Procesos. Como se identifican, revisan y corrigen los procesos con el fin de conseguir la mejora continua del negocio. Es un criterio muy importante en este modelo.
6. Satisfacción del cliente. Este es el criterio más importante. Se trata de conocer la impresión que tiene el cliente de la empresa, de sus productos y/o servicios prestados.
7. Satisfacción del personal. Cual es la percepción que tienen los trabajadores de la propia empresa. Un correcto planteamiento de Calidad Total ha de satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores.
8. Impacto social. Cual es el concepto que tiene de la empresa la sociedad en general en temas como respeto al medio ambiente, trato a los trabajadores, aportación a la sociedad, etcétera.
9. Resultados económicos. Además de comprobar la obtención de los objetivos económicos también incluye este apartado la consecución de metas no financieras.

Para simplificar, los nueve criterios se pueden agrupar en dos grandes grupos:

- Agentes: Evaluación de los métodos adoptados por la compañía en cada criterio y su grado de implantación en todas las áreas y a todos los niveles.
- Resultados: Se evalúa respecto a los resultados obtenidos y su alcance (se analiza el grado en el que los parámetros describen adecuadamente la gama de actividades de la compañía y la importancia relativa de los mismos).

Uno de los mayores beneficios de este sistema de gestión es que estudia y da una metodología para mejorar en los siguientes aspectos:

- Procesos operativos de manufactura o procesos de prestación de servicios.
- Procesos empresariales o de gestión, que no influyen directamente en la calidad del producto, pero tienen un enorme potencial de mejora. Se han llegado a documentar experiencias que cifran su potencial de mejora entre el 50 y el 70% de los costos totales.

A continuación se exponen 10 pasos a seguir de cara a implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total

Paso N°	Proceso a seguir	Responsable
1	<i>Información.</i> Seminario de introducción y comprensión de su utilidad. Formación de un Responsable de Calidad.	Dirección General.
2	<i>Diagnóstico</i> de la cultura empresarial y de la estructura organizativa. De este diagnóstico se debe llegar a: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y medición de los costes de no calidad • Medida objetiva del nivel de satisfacción de los clientes. 	Responsable de Calidad y/o asesoría.
3	<i>Diseño del proceso de implantación del Sistema de Calidad Total.</i>	Dirección General y Responsable de Calidad.
4	<i>Compromiso de la dirección.</i> Con la Calidad Total y con el proyecto de implantación.	Dirección General.
5	<i>Fijación de objetivos.</i>	Dirección General y Responsable de Calidad.
6	<i>Formación y adiestramiento del personal involucrado.</i>	Responsable de Calidad y/o asesoría.
7	<i>Planificación estratégica de la Calidad. Establecimiento de Grupos de Mejora.</i>	Responsable de Calidad y/o asesoría.
8	<i>Evaluación del progreso.</i> Análisis de rentabilidad.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
9	<i>Seguimiento de la evolución de los indicadores.</i> Análisis del cumplimiento de los objetivos.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
10	<i>Extensión a proveedores e intermediarios.</i>	Responsable de Calidad.

Para ser candidatos al premio, las empresas deben de haber realizado un proceso de autoevaluación. Una vez recibida la solicitud un equipo de evaluadores examina a sus candidatos. Posteriormente, el Jurado del Premio inicia las visitas a los candidatos considerados. Finalmente, se realizan la revisión y decisión finales, que permiten otorgar los Accésit y el Premio.

La General Accounting Office de los Estados Unidos trató de determinar la relación entre la gestión de calidad y la actividad y gestión de las empresas. Se hizo un estudio sobre algunas de las empresas que habían optado al premio para analizar el impacto que la gestión de la calidad había ejercido sobre los resultados de la empresa.



Los resultados fueron favorables, demostrando que la gestión de la calidad había producido unos incrementos medios en la cuota de mercado del 13,7%, en ventas por empleado del 8,6%, en retorno sobre activos del 1,7% y en retorno sobre ventas del 0,4%.

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total es un proceso muy complejo, ya que requiere de una participación activa de todos los componentes de la empresa y supone un esfuerzo de participación muy importante para todos los implicados.

La implantación de un sistema de gestión como este, debe ser liderado por la Dirección de la empresa, que debe de ser la primera convencida de la necesidad de trabajar de esta manera frente a los métodos de trabajo más tradicionales. Si no hay un apoyo decidido por parte de la Dirección, no merece la pena implantarlo, ya que el intento está abocado al fracaso.