



Instituto
Europeo
de Posgrado

Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management)

Índice

1	Conceptos de Calidad	3
1.1	Calidad como excelencia	4
1.2	Calidad como conformidad con las especificaciones	4
1.3	Calidad como uniformidad	5
1.4	Calidad como aptitud para el uso	5
1.5	Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	6
2	Concepto de Calidad Total	6
2.1	Gestión de la Calidad Total	8
2.2	Orientación al cliente	8
2.3	Participación de las personas	8
2.4	Liderazgo	9
2.5	Enfoque basado en procesos	9
2.6	Mejora continua	9
2.7	Tomar decisiones basadas en evidencias	10
2.8	Gestión de relaciones	10
2.9	Sistema integrado	10
2.10	Enfoque estratégico y sistemático	10
2.11	Comunicación y formación	10
3	Conclusiones	11
3.1	Referencias bibliográficas	11

Objetivos

- **Conocer las diferentes definiciones del concepto de Calidad.** Explorar y comprender las diversas definiciones del concepto de Calidad, en la medida que todas ellas pueden encontrarse aún en las empresas.
- **Comprender el concepto de Calidad Total, explorando sus principios fundamentales.** Resaltar cómo la implementación de la Calidad Total contribuye a la excelencia en la calidad de los productos y servicios, y a la satisfacción y fidelización de los clientes.
- **Saber qué comprende y supone la gestión conforme a la concepción de Calidad Total.** Analizar en profundidad los elementos que abarca y las implicaciones de la gestión bajo la concepción de Calidad Total. Explorar cómo la gestión orientada a la Calidad Total influye en los diferentes procesos de las empresas.

1 Conceptos de Calidad

A pesar de los avances en el estudio y gestión de la calidad, no existe una definición clara y universal del concepto de calidad. Las definiciones varían según el aspecto en el que se enfoquen (producto, proceso, empresa, organización, valor, mercado) y los métodos utilizados para evaluarla.

Las distintas concepciones de la calidad han surgido como respuesta a cambios en los problemas empresariales y han dado origen a nuevos modelos de gestión. La producción artesanal de la etapa preindustrial evolucionó hacia la fabricación industrial masiva y, posteriormente, las economías industriales dieron paso a economías de servicios. En consecuencia, el concepto de calidad también ha evolucionado: de ser visto como excelencia, pasó a concebirse como cumplimiento de especificaciones, luego como satisfacción del cliente, hasta llegar al concepto moderno de calidad total.

Aunque las nuevas definiciones han enriquecido las anteriores, no han reemplazado completamente a las previas. En la práctica, coexisten diferentes enfoques, y cada empresa adopta aquel que mejor se ajusta a sus objetivos.

A continuación, se presentan los principales enfoques conceptuales de la calidad:

1.1 Calidad como excelencia

Este concepto, originado en la etapa preindustrial, consideraba la calidad como la mejor calidad de diseño posible, sin importar otros factores. La expresión "producto de calidad" se asociaba con un alto nivel de excelencia, una idea que se remonta a los filósofos griegos como Platón.

Hoy en día, esta concepción sigue presente en la idea de que la calidad es "lo mejor", lo que posee los "estándares más altos". Las empresas que siguen este enfoque buscan la diferenciación a través de productos o servicios exclusivos.

Ejemplo: Un fabricante de relojes de lujo que se enfoca en diseños exclusivos, materiales premium y una manufactura artesanal precisa, o una cadena hotelera que ofrece experiencias personalizadas con un alto nivel de servicio.

El problema de este concepto es su abstracción y subjetividad, ya que no establece un estándar concreto de excelencia.

1.2 Calidad como conformidad con las especificaciones

Este enfoque surgió en la era industrial, cuando la producción en masa requería que los productos cumplieran con estándares predefinidos. La calidad se mide en función de la capacidad de un producto o servicio para ajustarse a especificaciones técnicas establecidas. Walter A. Shewhart desarrolló el control estadístico de la producción con este enfoque.

Ejemplo: En la industria automotriz, una empresa puede definir especificaciones para el consumo de combustible de un modelo de automóvil y medir la calidad en función del grado de cumplimiento de estos estándares. En el sector de servicios, una empresa de mensajería puede establecer tiempos de entrega máximos y evaluar su calidad con base en el cumplimiento de estos plazos.

Las ventajas de este enfoque incluyen:

- Facilita la medición objetiva de la calidad. Los objetivos de calidad se fijan sencillamente en términos de conformidad o no con las especificaciones.
- Permite desglosar un producto o servicio en componentes específicos, para poder fijar estándares apropiados a cada característica que atienda necesidades del consumidor, reduciendo el riesgo de olvidar actividades que sean críticas.
- Facilita establecer las responsabilidades en cuanto a la calidad de la organización.

- Ayuda a mejorar de la eficiencia, reduciendo costes asociados a fallos y reprocesos.

1.3 Calidad como uniformidad

Este enfoque está basado en la reducción de la variabilidad en los procesos productivos. La calidad no solo es cumplir con especificaciones, sino asegurar que las variaciones sean mínimas para garantizar uniformidad.

Ejemplo: En la industria farmacéutica, la producción de medicamentos requiere que cada lote tenga la misma composición química para garantizar su eficacia. En el sector de servicios, una cadena de cafeterías busca que cada sucursal ofrezca la misma experiencia al cliente, estandarizando procesos como el tiempo de preparación de un café o la atención al cliente.

Este concepto es promovido por autores como William E. Deming y Genichi Taguchi¹. La metodología Seis Sigma, basada en la reducción de variabilidad, se aplica en empresas para garantizar productos y servicios homogéneos.

1.4 Calidad como aptitud para el uso

Los conceptos de calidad basados en los productos resultan insuficientes para una adecuada gestión de la calidad en las empresas, en la medida que dejan al margen las necesidades y requisitos de los clientes. Es decir, las especificaciones de calidad deben establecerse a partir de las necesidades de los clientes y las funciones que desean que les presten los productos o servicios. Un enfoque de la calidad eminentemente interno, de cumplimiento de las especificaciones, facilita que se pierda de vista a los consumidores y a los competidores.

Joseph M. Juran desarrolló este concepto al afirmar que "el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción". Según este enfoque, la calidad se define por la capacidad de un producto o servicio para cumplir las necesidades del usuario final.

Ejemplo: Un software empresarial debe ser intuitivo y eficiente para el usuario, independientemente de su sofisticación técnica. Un fabricante de ropa deportiva debe considerar la comodidad y resistencia de los materiales, además de su diseño.

¹ La idea de W. E. Deming sobre un esfuerzo continuo por mejorar el proceso reduciendo la variabilidad, concuerda con el concepto de función de pérdida de la calidad introducido por G. Taguchi.

Este concepto pone al cliente en el centro del diseño y desarrollo de productos y servicios.

1.5 Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

Este concepto amplía la idea de aptitud para el uso al reconocer que la percepción del cliente es clave. La calidad no depende solo de especificaciones técnicas, sino de la experiencia del usuario y sus expectativas.

Ejemplo: En una aerolínea, la calidad del servicio no solo depende de cumplir horarios de vuelo, sino también de la comodidad de los asientos, la atención de la tripulación y la facilidad de gestión de reservas. En una tienda en línea, la rapidez de entrega y la facilidad para hacer devoluciones influyen en la percepción de calidad.

Este enfoque es ampliamente utilizado en la evaluación de servicios, pues involucra factores subjetivos como confianza, rapidez, empatía y personalización.

2 Concepto de Calidad Total

Las definiciones tradicionales de calidad se han centrado en aspectos específicos, como la excelencia en el diseño de productos, el cumplimiento de especificaciones o la satisfacción del cliente. Sin embargo, el concepto moderno de **Calidad Total** integra todas estas perspectivas en una visión global y estratégica, aplicada a toda la organización.

1. **Calidad como valor.** En mercados cada vez más competitivos, la Calidad Total no solo significa ofrecer productos o servicios de alta calidad, sino hacerlo de manera eficiente en términos de coste y oportunidad. Esto implica optimizar la relación **calidad/precio** eliminando elementos que no aportan valor para el cliente.

Ejemplo en manufactura: Un fabricante de automóviles puede mejorar su calidad percibida sin aumentar los costes eliminando características innecesarias y enfocándose en aquellas que los clientes realmente valoran, como la seguridad y la eficiencia del combustible.

Ejemplo en servicios: Una aerolínea de bajo coste maximiza la relación calidad/precio al reducir servicios adicionales (como comidas a bordo), permitiendo ofrecer tarifas más competitivas sin comprometer la seguridad ni la puntualidad.

2. **Dimensiones internas y externas de la Calidad Total.** La Calidad Total tiene tanto una dimensión interna como externa:

- Internamente, busca diseñar productos o servicios alineados con las necesidades del cliente, mejorar la eficiencia en procesos, reducir defectos y fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad.
- Externamente, se enfoca en satisfacer y superar las expectativas del cliente, asegurando la calidad en la entrega y el servicio posventa.

Ejemplo en tecnología: Una empresa de software que aplica Calidad Total no solo desarrolla programas sin errores (dimensión interna), sino que también brinda soporte eficiente y actualizaciones continuas para mejorar la experiencia del usuario (dimensión externa).

3. **Participación de todos los miembros.** La Calidad Total no es responsabilidad exclusiva de un departamento de calidad, sino de toda la organización. Directivos, mandos intermedios y empleados deben comprometerse con la mejora continua.

Ejemplo en salud: Un hospital que busca la Calidad Total no solo se enfoca en la atención médica, sino en la experiencia completa del paciente, desde la recepción hasta el seguimiento postoperatorio, involucrando a todo el personal, desde médicos hasta administrativos.

4. **Creación global de valor.** La Calidad Total no solo beneficia a los clientes, sino a todos los grupos de interés: empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

Ejemplo en comercio minorista (retail): Una cadena de supermercados que prioriza la Calidad Total no solo busca satisfacer a sus clientes con productos frescos y buenos precios, sino que también trabaja con proveedores sostenibles y ofrece condiciones laborales justas a sus empleados.

- **Excelencia en la gestión.** El concepto de "excelencia" en Calidad Total no se limita a la calidad del producto o servicio, sino a la gestión integral de la empresa. Aunque la "excelencia total" es difícil de alcanzar, sirve como guía para la mejora continua y la innovación.

Ejemplo en industria farmacéutica: Una empresa de medicamentos que adopta Calidad Total no solo se enfoca en cumplir regulaciones sanitarias, sino que busca desarrollar mejores tratamientos, optimizar procesos de producción y brindar información clara a los pacientes.

2.1 Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management, TQM*) es un enfoque integral que abarca todos los aspectos de la calidad dentro de una organización. Se basa en la gestión orientada al éxito a largo plazo mediante la satisfacción de los clientes, involucrando a todos los miembros de la organización en la mejora continua de procesos, productos, servicios y cultura organizacional.

Aunque la definición básica proporciona una visión general, la comprensión de la Gestión de la Calidad Total se profundiza a través de diez principios fundamentales. Estos principios son aplicables a cualquier industria, desde la manufactura hasta los servicios, la salud o la educación.

La International Organization for Standardization (ISO) establece siete "Principios de Gestión de la Calidad", desarrollados y actualizados por expertos internacionales responsables de los estándares de gestión de calidad de ISO, como las normas de la familia ISO 9000. Dado que estas normas son ampliamente utilizadas en todo el mundo como referencia para establecer sistemas de gestión de calidad en las empresas, comenzaremos con los siete principios de gestión de la calidad de ISO y luego exploraremos los tres restantes.

2.2 Orientación al cliente

El núcleo central de la Gestión de la Calidad Total es satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente. Independientemente del sector, la calidad es determinada por la percepción del cliente. Esto implica identificar sus necesidades actuales y futuras, adaptar los productos y servicios a estas expectativas, gestionar las relaciones con los clientes y evaluar continuamente su nivel de satisfacción.

Los beneficios de esta orientación incluyen la fidelización del cliente, mejora de la reputación en el mercado y aumento de ingresos. Por ejemplo, en la *industria automotriz*, la calidad no solo se mide en la fabricación de vehículos, sino también en la experiencia postventa y en la eficiencia del servicio de mantenimiento. En los *servicios de salud*, la percepción del paciente sobre la calidad del trato recibido es tan importante como la precisión del diagnóstico.

2.3 Participación de las personas

La competencia, el empoderamiento y el compromiso de las personas en todos los niveles de la organización son fundamentales para mejorar la capacidad de crear y

ofrecer valor. Para lograrlo, es necesario fomentar un ambiente de trabajo adecuado, eliminar barreras que impidan el desempeño y promover la comunicación efectiva.

Este principio se aplica en todos los sectores. Por ejemplo, en una *empresa tecnológica*, fomentar la participación de los empleados en la mejora de los procesos puede llevar a innovaciones en software o hardware. En la *hostelería*, la motivación del personal impacta directamente en la calidad del servicio y en la experiencia del cliente.

2.4 Liderazgo

Para movilizar y comprometer a toda la organización en la búsqueda de la calidad total, se requiere de líderes que inspiren y guíen a sus equipos. Un liderazgo efectivo implica definir una visión clara, comunicar estrategias y valores compartidos, y fomentar el compromiso con la calidad.

En una *empresa manufacturera*, por ejemplo, los líderes deben garantizar procesos eficientes y un ambiente de mejora continua. En el *sector educativo*, los directivos deben promover metodologías innovadoras y garantizar que la enseñanza esté alineada con las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral. En el ámbito hospitalario, el liderazgo es crucial para garantizar el cumplimiento de protocolos de calidad que aseguren la seguridad del paciente y la excelencia en la atención médica.

2.5 Enfoque basado en procesos

En la gestión de Calidad Total, un proceso se define como una serie de pasos que transforman insumos en productos o servicios. Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos implica monitorear su desempeño, detectar mejoras y asegurar su alineación con los objetivos organizacionales. Entre las acciones clave están la reingeniería de procesos, la gestión de riesgos y la integración de información relevante. Sus beneficios incluyen la eliminación de tareas sin valor, un mejor uso de recursos y resultados predecibles.

2.6 Mejora continua

La calidad total exige una mejora constante en productos y procesos. Este enfoque fomenta el análisis y la creatividad para adaptarse a cambios y generar nuevas oportunidades. Se requiere establecer objetivos claros, capacitar en metodologías de mejora y reconocer logros. Los beneficios incluyen optimización del desempeño, reacción ágil ante cambios y mayor satisfacción del cliente.

2.7 Tomar decisiones basadas en evidencias

La calidad organizacional se evalúa con datos objetivos sobre el cumplimiento y rendimiento. Analizar problemas con base en información precisa permite decisiones más efectivas. Se debe medir indicadores clave, garantizar la fiabilidad de los datos y tomar decisiones informadas. Este enfoque mejora la eficiencia operativa y permite revisiones constantes de estrategias.

2.8 Gestión de relaciones

Las relaciones con proveedores y socios influyen en el desempeño empresarial. Una gestión efectiva de estas relaciones optimiza impactos y fomenta la cooperación. Las estrategias incluyen identificar partes interesadas, compartir información, establecer mejoras conjuntas y reconocer logros. Esto fortalece la cadena de suministro y garantiza estabilidad en bienes y servicios.

2.9 Sistema integrado

Aunque una organización tiene diversas funciones, la calidad total se enfoca en procesos interconectados que definen su estrategia. Un sistema integrado alinea todos los elementos organizacionales para mejorar continuamente. Entre sus beneficios están la eliminación de barreras funcionales y la satisfacción de expectativas de clientes y empleados.

2.10 Enfoque estratégico y sistemático

La calidad debe formar parte de la planificación estratégica. Integrar la calidad en la visión, misión y objetivos garantiza su alineación con la gestión del negocio. La calidad no es un elemento aislado, sino un pilar fundamental en la estrategia empresarial y en la gestión del negocio.

2.11 Comunicación y formación

El éxito de la calidad total depende de una comunicación clara y una formación adecuada. Los empleados deben estar capacitados para desempeñar sus funciones eficientemente y contribuir a la mejora continua. La comunicación efectiva fortalece la motivación y el compromiso organizacional. Como resultado, los procesos se optimizan y la satisfacción del cliente mejora significativamente.

3 Conclusiones

El concepto de calidad ha evolucionado desde una visión de excelencia hasta un enfoque centrado en el cliente. En la práctica, estos enfoques coexisten, y cada empresa adopta aquel que mejor se ajusta a sus objetivos y estrategias. La comprensión de estos conceptos permite a las organizaciones elegir el modelo de gestión de calidad más adecuado a sus necesidades y al mercado en el que operan.

La Calidad Total aglutina todas las definiciones anteriores, en la medida que son complementarias y no excluyentes, y añade además la atención a las necesidades y expectativas de los grupos de valor existentes en las propias organizaciones: propietarios o accionistas, trabajadores, etc., e incluso externos, como los proveedores, pues también depende de éstos la cadena de valor propia.

La Gestión de la Calidad Total supone, obviamente, gestionar teniendo en cuenta la gestión de todos los aspectos o facetas que comprende el concepto de Calidad Total.

La Gestión de la Calidad Total debe basarse en los siguientes 10 principios:

- Orientación al cliente
- Participación de las personas
- Liderazgo
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Tomar decisiones basadas en evidencias
- Gestión de relaciones
- Sistema integrado
- Enfoque estratégico y sistemático
- Comunicación y formación

3.1 Referencias bibliográficas

- Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Ed. Pearson Educación.
- Drummond, H. (2000). *La calidad total. El movimiento de la calidad*. Ed. Deusto.

- Galgano, A. (1993). *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Ed. Díaz de Santos.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). *Quality management principles*.
- James, P. T. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Ed. Prentice Hall.
- Lloréns, F. C., Fuentes, M. M. (2001). *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Ed. Pirámide.
- Mansir, B. E., Schacht, N. R. (1989). *Total Quality Management. A guide to implementation*. Logistics Management Institute
- Omachonu, V. K., Ross, J. E. (2004). *Principles of Total Quality*. CRC Press.
- Pekar, J. P. (1995). *Total Quality Management: Guiding principles for application*. American Society for Testing and Materials
- Reeves, C. A., Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Ruiz-Canela López, J. (2004). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. RA-MA Editorial.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante.