

La Gestión de la Calidad Total y su Influencia en los Clientes

The Total Quality Management and its Influence on Customer

Vidal Vázquez, E¹, Martínez Carballo M², Guillén Solórzano E²

Abstract If at the beginning of the 20th century quality and its management were occupying a secondary place in the companies; actually the Total Quality Management (TQM) represents together with the Excellence two key factors in the current context of permanent evolution in which the organizations are conscious to understand, satisfy and anticipate the expectations of the clients of its products or services to be able to turn out to result competitive and even to survive.

Resumen Si a principios del Siglo XX la calidad y su gestión ocupaban un lugar secundario en las empresas; a día de hoy la Gestión de la Calidad Total (GCT) representa conjuntamente con la Excelencia dos factores clave en el contexto actual de permanente evolución en el que las organizaciones son conscientes de la necesidad de comprender, satisfacer e incluso anticiparse a las expectativas de los clientes de sus productos o servicios para poder resultar competitivas e incluso sobrevivir.

Keywords: Total Quality, Customer Orientation, EFQM Excellence Model, Customer Results; **Palabras clave:** Calidad Total, Orientación al Cliente, Modelo EFQM de Excelencia, Resultados en los Clientes

¹Estrella Vidal Vázquez (✉)
Investigadora Universidade da Coruña, A Coruña, Spain
e-mail: estrella.vidal@udc.es

²Manuel Martínez Carballo y Eduardo Guillén Solórzano
Escuela Universitaria de Diseño Industrial, Campus Universitario de Esteiro
Dr. Vázquez Cabrera, s/n; 15403, Ferrol (A Coruña)
Teléfono: 981. 167.000 ext. 3438; Fax: 981 337 443
e-mail: mmc@udc.es; edugs@udc.es

1. Calidad Total y Orientación al Cliente

En este primer punto introductorio se aborda la evolución de la calidad y la importancia de los clientes en el contexto actual de las organizaciones.

La calidad y su gestión tal y como se conoce hoy en día en el marco organizacional es resultado de su progreso desde comienzos del siglo XX hasta la actualidad en el que numerosos autores coinciden en referenciar cuatro estadios evolutivos (Garvin, 1988; Juran, 1994; Miranda et al., 2007) los cuales son representados gráficamente en la fig. 1, y donde se puede observar cómo la Gestión de la Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM) que se inicia en los años ochenta, es resultado de la integración y evolución de todas las etapas anteriores.

El origen de la GCT se encuentra en la calidad del producto o servicio -a través de las fases de inspección y control-, y ha ido evolucionando y ampliando posteriormente su enfoque hasta abarcar a toda la organización bajo las premisas de: la mejora continua de todos los procesos y actividades que componen la cadena de valor; el liderazgo activo de la dirección; el compromiso en materia de calidad de todas las personas que componen la empresa; y la participación de las mismas en la búsqueda de la superación permanente y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Churchill y Peter, 1994; Dean y Bowen, 1994; Mohr-Jackson, 1998).

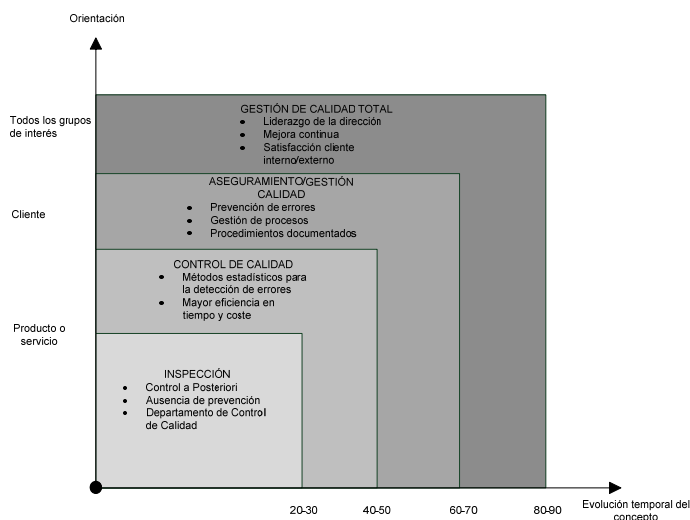


Fig. 1 Evolución de la calidad (elaboración propia a partir de la literatura de referencia)

En definitiva, la GCT o Excelencia representa una filosofía global e integradora de gestión, capaz de provocar mejoras en el desempeño en las estrategias empresariales de las organizaciones (Santos y Álvarez, 2007), y en donde la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos organizativos constituyen dos cuestiones inseparables (Agus et al., 2000).

El análisis de los principios básicos sobre los que se asienta la GCT ha dado lugar a gran cantidad de literatura en la que cada autor considera unos u otros como fundamentales para lograr un desarrollo eficaz de su gestión. Uno de los trabajos más extensos en este campo ha sido el desarrollado por Sila y Ebrahimpour (2002) que identificaron hasta un total de 25 factores como resultado del análisis de 347 artículos, y en donde la orientación al cliente y su satisfacción resultó ser el principio clave más repetido que aparecía en un 82% de los artículos analizados.

Numerosos autores como Deming (1986), Berry (1992) o Schneider et al. (1996) entre otros, también han abordado en sus libros y artículos la importancia de comprender y satisfacer las expectativas de los clientes, que representan la razón de ser de la organización (Martín, 2007; EFQM 2010) y cuya satisfacción constituye, según Gómez-Bernabeu y Palací (2003), el pilar básico de la GCT.

La filosofía de la Orientación al Cliente se basa en que todos los procesos y actividades relacionados con la calidad desempeñados en la organización se desarrollan con el propósito de impulsar la creación de valor añadido para los clientes, sin obviar su coherencia con la estrategia, visión y valores de la organización.

Además, la gestión de las organizaciones basada en la orientación a los clientes, el mercado y los competidores enfatiza el logro de ventajas competitivas sostenibles (Santos y Álvarez, 2007) basadas en la capacidad de identificar las necesidades de los clientes y su satisfacción mediante el desarrollo de productos nuevos o innovadores con respecto a los de la competencia, hecho que inevitablemente se traduce en la obtención de mejores resultados (Appiah-Adu, 1998).

En definitiva, los beneficios que se pueden lograr con una correcta gestión de la orientación al cliente se resumen en: la satisfacción plena, fidelidad y retención de los clientes; un incremento de la cuota de mercado; alcanzar el éxito sostenido; lograr la motivación de las personas que componen la organización; y por último; comprensión de las ventajas competitivas (Cilla, 2004).

2. El Modelo EFQM de Excelencia y el Criterio de Resultados en los Clientes

En el siguiente punto se hace referencia al Modelo europeo EFQM de Excelencia y a su criterio de Resultados en los Clientes.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad³ presentó en septiembre de 2009 -en su foro anual- la última actualización del Modelo EFQM 2010. Esta nueva versión, basada en una tendencia a la innovación, gestión del riesgo y creatividad, se caracteriza por su simplificación y adecuación a los nuevos retos que se les

³ La European Foundation for Quality Management (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro que nace en 1988 de la mano de 14 importantes empresas europeas pertenecientes al sector industrial y de servicios con el fin de impulsar la posición y competitividad de las compañías europeas en los mercados mundiales.

presentan a las organizaciones en el contexto actual. Con respecto a versiones anteriores⁴, se ha logrado aumentar su practicidad con el fin de que pueda ser utilizado por cualquier empresa con o sin ánimo de lucro procurando un lenguaje dirigido a los directivos y no únicamente a expertos en el Modelo (EFQM, 2009).

Impulsar la Excelencia sostenida y mejorar la posición competitiva de las organizaciones europeas constituyen la misión y visión del Modelo respectivamente. Éste se desarrolla en base a 8 Principios (fig. 2) que representan los atributos esenciales para que una organización alcance una excelencia sostenida (EFQM, 2010, Brull, 2010) y se ponen en práctica mediante un sistema estructurado de criterios y subcriterios.

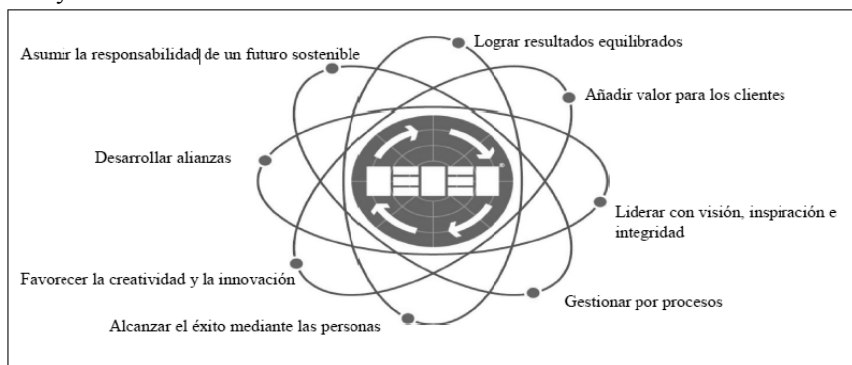


Fig. 2. Principios Fundamentales de la Excelencia (EFQM, 2009)

Los nueve criterios principales que componen el Modelo, se dividen en dos grupos; agentes (liderazgo; personas; estrategia; alianzas y recursos y; procesos, productos y servicios) y resultados (resultados en las personas; resultados en los clientes; resultados en la sociedad y; resultados clave)-. Los criterios “agentes” comprenden la totalidad de las áreas de gestión de la organización, es decir, hacen referencia a su manera de actuar (lo qué hace y el cómo lo hace), mientras que los criterios “resultados” son consecuencia de los criterios agentes y reflejan los logros obtenidos en cuanto a los grupos de interés (clientes, empleados y sociedad) y en lo que respecta a los objetivos estratégicos o clave (Rubio et al., 2011).

La evaluación y ponderación de los criterios se realiza en función de la importancia relativa establecida por la propia EFQM, otorgando hasta un máximo de puntos para cada uno de ellos, de tal forma que las organizaciones pueden determinar su progreso hacia la Excelencia a través de la autoevaluación.

Ahondando en la importancia de los clientes y su gestión se observa cómo el concepto fundamental de Orientación al Cliente –presente en la versión del 2003- ha variado y se ha transformado en esta última actualización en el principio Añadir Valor para los Clientes; centrándose no sólo en medir, sino en definir, evaluar

⁴ El Modelo fue publicado en primera vez en 1991 y entre esta primera versión y la actual, se actualizó también en 1999 y 2003.

y comunicar con claridad la propuesta de valor y la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto o servicio (EFQM 2009, EFQM 2010).

La relación entre este principio fundamental de la excelencia y los criterios y subcriterios que componen el Modelo se encuentra de forma directa en el criterio 6 -Resultados en los Clientes (RC)- que pertenece al grupo de resultados, aunque también de forma más indirecta con los subcriterios⁵ 1c, 2b, 5b, 5c, 5d, y 5e, -pertenecientes a los criterios agente (1) liderazgo, (2) estrategia y (5) procesos, productos y servicios-; si bien el presente trabajo se centra en el criterio 6 que a través de sus dos subcriterios -percepciones e indicadores de rendimiento- le permite a las organizaciones valorar sus niveles de eficacia y eficiencia respectivamente en relación a este grupo de interés (EFQM, 2009).

El criterio RC se refiere a los logros que alcanza la organización en relación con sus clientes externos analizados a través de las percepciones -obtenidas de encuestas, entrevistas o cualquier otra fuente de información- que los propios clientes tienen de la organización, como pueden ser imagen y reputación, valor de los productos/servicios, distribución, atención al cliente, fidelidad y compromiso,... o bien a través de indicadores internos de rendimiento que proporcionen una idea clara de la eficiencia del despliegue llevado a cabo. Estos indicadores pueden centrarse en distribución, servicio y atención al cliente, quejas, ... y resultan muy valiosos para comprender, supervisar y mejorar el rendimiento y poder anticiparse a las percepciones y adecuarse así a las necesidades de los clientes (EFQM, 2010).

En definitiva, atendiendo a este criterio del grupo de resultados, las organizaciones excelentes deben satisfacer las necesidades de sus clientes a través del despliegue de una estrategia y políticas de apoyo basadas en los resultados obtenidos de los indicadores de rendimiento y percepciones.

3. Estudio Empírico

A continuación, se va a describir la metodología del estudio empírico desarrollado, así como los resultados obtenidos sobre los cuestionarios realizados.

3.1 Metodología

Puesto que la implantación/certificación de la familia de Normas ISO 9000 permite avanzar en el desarrollo de los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia, se toma como población objeto de estudio las entidades que con centros de

⁵ La relación completa de la integración entre los conceptos fundamentales de la excelencia y los criterios y subcriterios que componen el Modelo puede ser consultada en EFQM (2010), p. 23.

trabajo en la comunidad autónoma gallega dispongan de la certificación ISO 9001 o algún otro sistema de gestión de calidad; determinando así el tamaño de la población y la muestra sobre la que se va a realizar el estudio, que se llevó a cabo sobre 130 entidades y 349 centros de trabajo, lo que representa el 5,95% y el 11,25% respectivamente del total del tamaño de la población proporcionada por la Base de Datos de la Certificación en Galicia (BDCGa) elaborada por el Observatorio de la Calidad gallego.

Posteriormente, se elabora la encuesta relativa a diferentes aspectos del criterio 6 del Modelo EFQM (Resultados en los Clientes) que le es enviada a la totalidad de las entidades que forman la base de datos mediante correo electrónico o correo ordinario.

Las preguntas que componen el cuestionario se recogen en la Tabla 1 y debían de ser valoradas por las entidades en una escala de 1 a 5, donde 1 significaba nada o poco importante, y 5 muy importante o muy decisivo.

Tabla 1 Cuestiones relativas al criterio 6 - Resultados en los Clientes

Id	Pregunta
RC1	Se evalúa la satisfacción y fidelidad de los clientes mediante encuestas a los mismos, visitas, reuniones o similares referente a la imagen general, calidad del producto, servicio postventa, lealtad, etc.
RC2	Se evalúan además otros indicadores indirectos de satisfacción de los clientes como puntualidad en las entregas, entregas defectuosas, devoluciones, clientes perdidos, reclamaciones, premios, etc.
RC3	Se analizan las tendencias de todos estos resultados en los clientes en los últimos tres años y presentan una mejoría o un alto resultado mantenido en el tiempo
RC4	Se establecen objetivos en este contexto y los resultados en los clientes alcanzados cumplen los objetivos marcados por la organización
RC5	Se comparan estos resultados en los clientes con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos
RC6	Se analizan las causas de estos resultados en los clientes y se implantan planes o acciones de mejora
RC7	Abarcan todos estos resultados en los clientes a las áreas más relevantes de la organización y se segmentan adecuadamente por tipos de clientes, tipos de productos, zonas geográficas, etc.

Finalmente, se procedió a tabular los datos procedentes de las encuestas recibidas debidamente cumplimentadas para extraer los resultados que se exponen a continuación.

3.2 Resultados

En lo que respecta a los resultados, en primer lugar, la valoración media otorgada por las entidades encuestadas a esta categoría ha sido del 73,09%.

En el análisis pormenorizado de cada una de las cuestiones de forma individual se destacan como fortalezas en la gestión, con un porcentaje de más del 80% -el 88,18 y el 84,46 respectivamente-, la evaluación de la fidelidad y satisfacción de los clientes realizada a través de encuestas, reuniones, visitas..., es decir, indicadores directos así como en lo referente a los indicadores indirectos de satisfacción (devoluciones, reclamaciones, pérdida de clientes...). Asimismo, en menor medida, pero con resultados superiores al 70% que permiten valorarlos como puntos positivos, se observa que las organizaciones implantan acciones de mejora basadas en las causas que originan los resultados obtenidos del análisis de los indicadores anteriormente citados; se examinan las tendencias en los tres últimos años y se establecen los objetivos a alcanzar en lo que a los clientes se refiere y los mismos están en consonancia con los objetivos preestablecidos por la organización; y por último, los resultados son segmentados adecuadamente.

Como punto débil a mejorar en lo que respecta este criterio, con un valor del 43,27%, se observa que los resultados en los clientes no son comparados de forma suficiente con los de los más directos competidores, o si se realiza esta comparación, los resultados arrojados en la comparativa no son muy favorables.

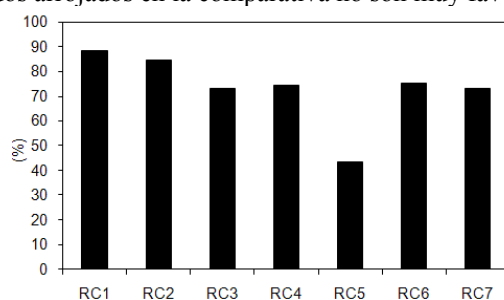


Fig. 3 Resultados medios obtenidos relativos al Criterio 6

4. Conclusiones finales y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos en el estudio realizado revelan en primer lugar y de forma global que las organizaciones gallegas son conocedoras de la necesidad de lograr cumplir las necesidades y satisfacción de los clientes en su camino a la excelencia, y que por lo tanto, en su gestión aplican el principio de Añadir Valor para los Clientes.

Como se ha detallado en el punto anterior, el análisis individual de las cuestiones relativas al criterio de Resultados en las Personas pone de manifiesto los buenos resultados obtenidos, en los que únicamente se detecta un punto negativo -comparación entre los resultados obtenidos y los correspondientes a la competencia-; por lo que una vez identificadas las fortalezas y debilidades, resulta conveniente realizar un Plan de Acciones de Mejora (PAM) encaminado a mantener los

puntos fuertes y que éstos puedan ser aprovechados para combatir la debilidad localizada.

Finalmente, y como futura línea de investigación se plantea la realización del estudio en función del tamaño de la entidad, del tipo de actividad y del grado de madurez de la implantación/certificación de la Norma ISO 9001, entre otros.

5. Referencias bibliográficas

- Agus A; Krishnan SK; Kadir S (2000) The Structural Impact of Total Quality Management on Financial Performance Relative to Competitors through Customer Satisfaction: a Study of Malaysian Manufacturing Companies. *Total Quality Management*. Vol. 11(4-6), Julio, pp. 808-819.
- Appiah-Adu K (1998) Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 25-45.
- Berry TH (1992) *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. Serie McGraw-Hill de Management, Santafé de Bogotá.
- Brull E (2010) El Modelo EFQM de Excelencia, <http://www.brullalabart.com> (ed.1/11/2010)
- Churchill Jr. GA; Peter JP (1994). *Creating value for customer*. Irwin, New York.
- Cilla A (2004) El modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVII, pp. 581-605.
- Dean JW; Bowen DE (1994) Management theory and Total Quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, vol. 19(3), pp. 392-418.
- Deming WE (1986) *Out of crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- EFQM (2009) *Guía de transición al Modelo EFQM 2010*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- EFQM (2010) Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés. European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- Garvin, DA (1988) *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. The Free Press, New York.
- Gómez Bernabeu AM; Palací FJ (2003) El constructo Orientación a la Calidad Total y su medida: El cuestionario OCT. *Psicothema*, 15(3), pp. 433-439.
- Juran JM (1994) Juran on the reward of the awards. *European Quality*, EQA Edition, p.48.
- Miranda González FJ; Chamorro Mera A; Rubio Lacoba S (2007) *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones Universitarias, Madrid.
- Mohr-Jackson, I. (1998) Conceptualizing total quality orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss: 1/2, pp.13 – 22.
- Rubio Romero JC; Albahari A; Alegre Bayo FJ; López Arquillos A; López Toro AA; Pérez Canto S (2011) *Implantación de la calidad total en la empresa*. Lex Nova, Valladolid.
- Santos ML; Álvarez LI (2007) Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: efectos de la calidad total según el Modelo EFQM de Excelencia. *Revista Española de Investigación en Marketing*, ESIC, vol. 11(2), septiembre, pp. 37-64.
- Schneider B, Brief AP; Guzzo RA (1996) *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. *Organizational Dynamics*, Spring, pp.7-19.
- Sila I; Ebrahimpour M (2002) An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19(7), pp. 902-970.