

## MONOGRAFÍA

**Título:** La calidad en la industria y los servicios: Problemas conceptuales y modelos de gestión.

**Autores:**

Dr. Roberto Argelio Frías Jiménez

MSc. Mahé González Arias

MSc. Rebeca Milenys Jaquinet Espinosa

Ing. Olivia Oliver Gil

**La Calidad: problemas en la definición del concepto:**

Lo primero que encontramos cuando nos acercamos al término es la enorme variedad de denotaciones y connotaciones del mismo, lo que sin lugar a dudas refleja su carácter extremadamente complejo.

Uno de los elementos que se aporta en cuanto a su definición es, precisamente la imposibilidad lógica de definirla al menos analíticamente. En este sentido se señala que ella es un concepto primario, un término primitivo que no admite, por tanto definición analítica, que parece inaprensible, que sirve para definir, pero que no puede ser definido (Hempel Carl, G., 1970, Danigno González, A., 1994). En este mismo sentido Gronroos, C. (1994) señala que la calidad es un concepto aún sin definir.

En resumen, podemos apuntar que la calidad posee un fuerte componente subjetivo, aunque algunos señalan que también posee uno objetivo y enfatizan su diferencia (Garvin, 1987; Dodds y Monroe, 1985; Holbrook y Corfman 1985; Jacoby y Olson, 1985). La misma posee, además carácter histórico tal y como apunta Danigno González, A., (1994). De aquí que para las organizaciones el problema de la calidad se presenta como algo práctico que incluye:

- Necesidad de establecer qué se entiende por calidad.
- La acotación del concepto, o sea delimitar el campo de acción y su alcance.
- ¿Cómo se mide la calidad del acto o proceso, se fijan estándares, se aprecian tendencias y se hacen comparaciones, etc.?
- ¿Cómo se gestiona, incluyendo control y aseguramiento?
- El carácter transversal del concepto.

Luego de este breve esbozo nos parece adecuado realizar una pequeña incursión acerca de cómo se ha definido el concepto por un grupo de autores de reconocido prestigio. Esto será realizado en el siguiente epígrafe.

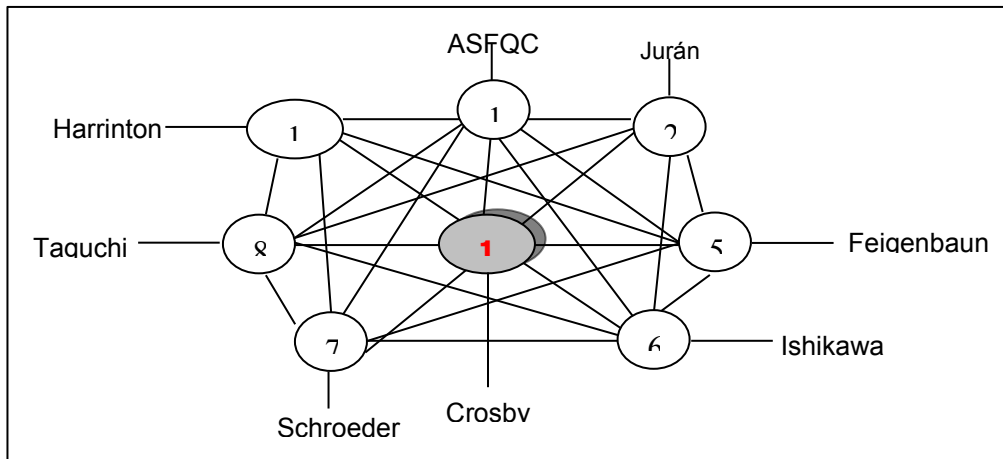
### La definición del concepto de calidad:

Lo primero que debemos señalar es que la definición del concepto se ha movido dentro de dos grandes tendencias, las que emanan de la definición a partir de los modelos de gestión industrial y las que son generadas a partir de los modelos de gestión en los servicios. Esto podrá ser apreciado en el análisis que sigue.

### El concepto de calidad en la industria. Principales autores:

El resumen de este aspecto aparece reflejado en el **Anexo No.18** a partir del cual se ha construido el siguiente mapa conceptual.

**Mapa de interrelaciones conceptuales**



Del análisis se infiere lo siguiente:

- El término de uso más frecuente para definir la calidad es el de “características”, lo que confirma lo dicho anteriormente acerca de los problemas de definición, es decir, será de buena o mala calidad, de grado alto, medio o bajo, excelente o no, etc., el producto o servicio que tenga tales o cuales características (Danigno González, A., 1994).

- Un importante número de autores coinciden con la propuesta de Crosby, donde el elemento clave es el de “cumplimiento con los requisitos”.
- Una propuesta diferente parece ser la de Deming, donde se hace énfasis en características del proceso, tales como confiabilidad y estabilidad (bases indispensables para la realización del Control Estadístico de Procesos, SPC), pero articulado al mercado.
- Un importante número de autores introduce la relación entre calidad, expectativas y necesidades, que como se verá más adelante ha sido retomado con enorme fuerza por los investigadores de esta temática en los servicios.

A juicio de la autora, las ideas expresadas son factibles de relacionar y para ello proponemos demostrarlo a partir de la formulación de un conjunto de proposiciones ( $P_n$ ).

$P_1$ : La calidad consiste en el cumplimiento de los requisitos. Éstos constituyen una serie de características específicas con las que debe contar un producto o servicio.

$P_2$ : Los requisitos se derivan, normalmente de promesas realizadas a los clientes o de las expectativas de los mismos y de aquí se desprende que:

$P_3$ : Pueden existir dos enfoques para el tratamiento de los requisitos, uno del lado de la oferta (promesas) y otro del lado de la demanda (expectativas), (**Anexo No. 19**).

$P_4$ : Ambos enfoques pueden y deben ser articulados así como equilibrados. La autora es del criterio que donde mejor se verifica esta proposición es en la propuesta que recoge la Norma ISO 9000:2000: Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, ver **Anexo No. 20**).

Puede apreciarse perfectamente que el elemento de equilibrio está en lo que se define como “Capacidad”.

### **El concepto de calidad en los servicios. Principales autores:**

Como se puede apreciar en el **Anexo No. 21**, los diferentes criterios que se manejan nos conducen a realizar algunas precisiones:

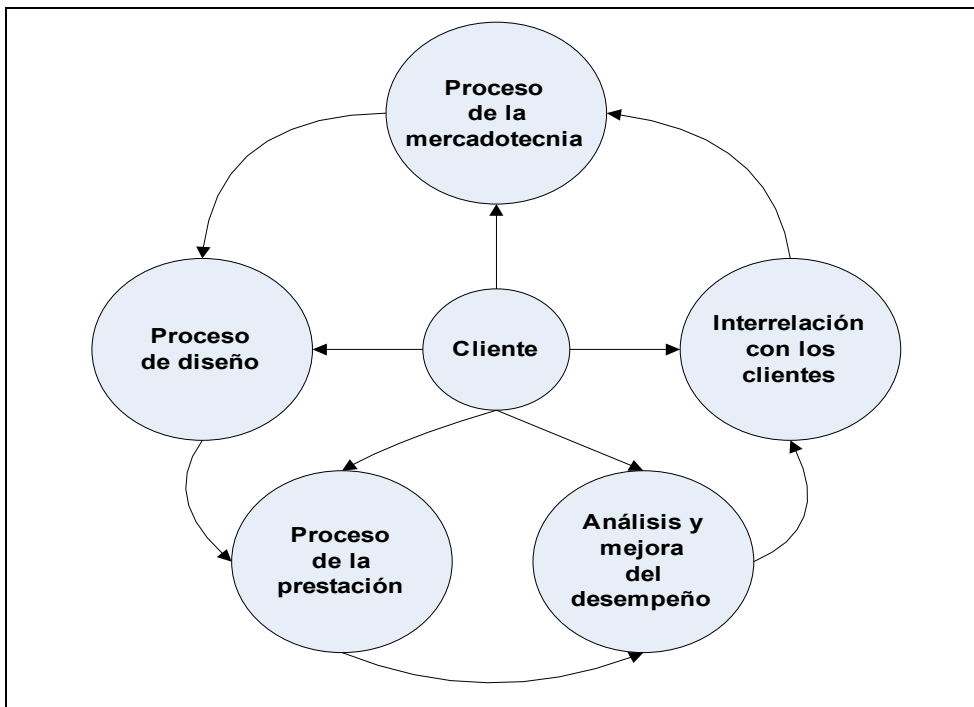
- En el tratamiento del término para el caso de los servicios se puede apreciar un planteamiento acerca de la correlación entre lo objetivo y lo subjetivo, con predominio de

este último (Garvin, 1983; Dodds y Monroe, 1984; entre otros). Estos autores subrayan la diferencia entre calidad objetiva y calidad subjetiva. A criterio de la autora es un elemento nuevo que no había aparecido en los autores anteriores y que ha sido tratado de atrapar en el esquema que aparece en el **Anexo No.22**.

- Predomina la definición de la calidad del servicio como una modalidad de actitud. Este concepto tampoco había sido tratado por los investigadores de la calidad en el sector industrial.
- Se aprecian perfectamente dos enfoques - alrededor de las cuales se han conformado dos escuelas - que son las más importantes en el tratamiento de la calidad del servicio y los modelos de gestión que de ellas se derivan. El primer enfoque define a la calidad del servicio como calidad percibida, resultado de la comparación o de la diferencia entre expectativas y percepciones. El segundo, define a la calidad del servicio como calidad percibida, resultado de la percepción del desempeño sobre el servicio prestado. Esta idea aparece resumida en el **Anexo No.23**.

### El Ciclo de la Calidad del Servicio:

El ciclo de la calidad del servicio sigue la misma lógica que el ciclo del servicio tal y como ha sido estudiado en la temática sobre los momentos de la verdad. Tanto en un caso como en otro se sigue el enfoque al cliente. La figura 24 muestra de manera esquemática el ciclo:

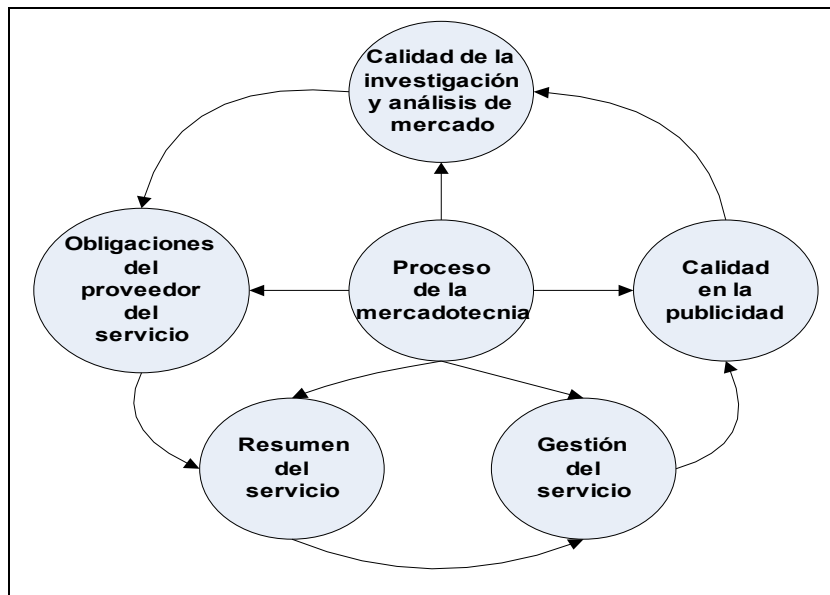


Como se puede apreciar, estamos en presencia de lo que en otras ocasiones hemos llamado el enfoque mercadológico, que tiene como punto de partida al proceso de la mercadotecnia, cuyas salidas constituyen las entradas del proceso de diseño, de donde emanan las especificaciones que deben ser cumplidas en el proceso de la prestación del servicio.

El proceso de la prestación debe ser medido, controlado y evaluado para retroalimentar así el proceso de análisis y de mejora del desempeño en la prestación. Este último paso supone una necesaria relación con los clientes ya que son ellos, en gran medida, los que dicen la última palabra en lo que ha calidad del servicio y de su gestión se refiere. De esta manera el ciclo se cierra, ya que retornamos al punto de partida.

### **El Proceso de la Mercadotecnia:**

Por la importancia que reviste para el desarrollo normal del ciclo de la calidad vamos a prestar particular atención al proceso de la mercadotecnia. Para ello describiremos el mismo a través del esquema siguiente:



La calidad de la investigación y el análisis del mercado tienen como objetivo supremo identificar las necesidades y las expectativas que esperan satisfacer al proporcionar el servicio. Este paso incluye:

- La definición de la demanda y del sector del mercado al que debe dirigirse el servicio, determinando el grado, las características, el precio, el tiempo requerido para la prestación del servicio.
- El establecimiento de necesidades y expectativas del cliente, real y potencial, lo que implica la necesidad de estudiar sus preferencias, el grado de confiabilidad y de disponibilidad del servicio. Aquí se trata de realizar un análisis de carga y capacidad, de manera que no se oferte más de lo que realmente se puede satisfacer.
- Identificación de los servicios complementarios que acompañarán al servicio básico. Esto es muy importante, por cuanto como regla en este campo donde se decide muchas veces la competencia.
- Revisión de la legislación en materia turística fundamentalmente en lo que respecta a condiciones de salubridad, seguridad física y psicológica del cliente, así como seguridad medioambiental. Este estudio incluye las normas nacionales e internacionales relacionadas con la actividad.
- Identificación, análisis y revisión de los requisitos solicitados por el cliente y la información acerca de la operación del servicio. Los resúmenes que contienen las especificaciones del servicio se comunican al personal de diseño, al personal de contacto y a los responsables de la ejecución del servicio.

Es importante destacar la relevancia que tiene el concepto de requisito. Tal y como lo describe la Norma Internacional ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario, por requisito se entiende una expresión de las necesidades explícitas e implícitas del cliente. A continuación se muestra la interrelación que tiene este concepto con el de calidad, según lo concibe la Norma (**Anexo No.20**). El otro concepto que debe ser aclarado es el de característica, que la norma lo define como un rasgo diferenciador y que pueden ser de diferentes clases:

- **Físicas:** mecánicas, eléctricas, químicas, biológicas.
- **Sensoriales:** relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista, el oído. Es decir por los órganos a través de los cuales ocurre el fenómeno de la percepción.
- **De comportamiento:** cortesía, honestidad, veracidad.
- **De tiempo:** puntualidad, confiabilidad, disponibilidad.
- **Ergonómicas:** fisiológicas, seguridad humana.

- **Funcionales.**

A partir de aquí se definen las características de calidad como un rasgo diferenciador inherente a un producto, a un sistema o proceso, pero relacionada siempre con algún requisito. De esta manera se evidencia una estrecha relación entre la necesidad o expectativa, el requisito, las características, el producto, los procesos y los sistemas. Esta idea es atrapada en la figura siguiente:



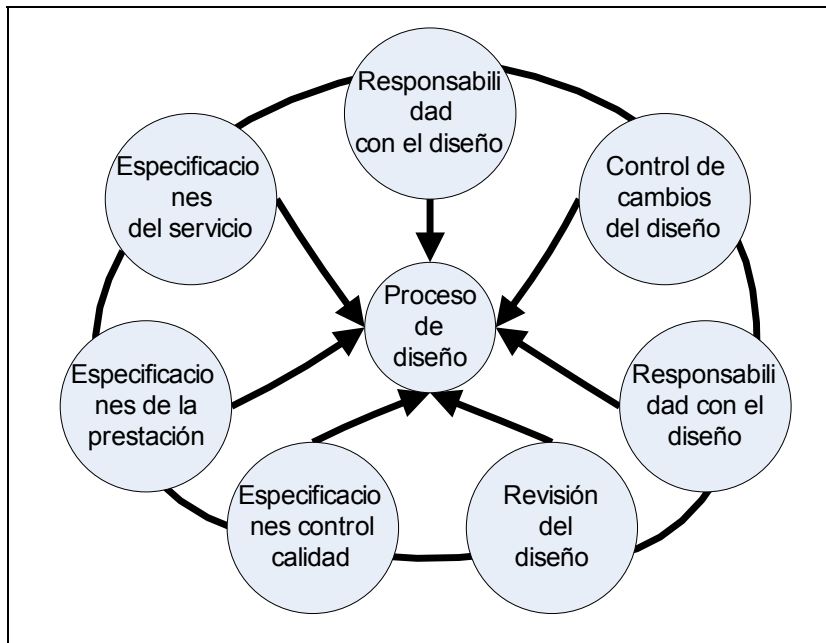
Fuente; Elaboración propia

Este proceso implica la necesidad de consultar y/o revisar todas las áreas operativas involucradas directa o indirectamente con la calidad del servicio para confirmar si existe compromiso y capacidad para cumplir con los requisitos.

Las características se reflejan en un documento llamado resumen del servicio donde se precisan y definen. Las mismas son traducidas a un conjunto de especificaciones que contienen las necesidades de los clientes, las capacidades operativas y administrativas, las obligaciones del proveedor, las características del desempeño, tales como condiciones ambientales, de uso, de seguridad, de funcionamiento, así como características sensoriales en las instalaciones y áreas de consumo tales como estilo, ambientación, distribución, y por último el cumplimiento de normas y regulaciones turísticas, ambientales. Las características así plasmadas constituyen la base para el diseño del servicio.

### **El proceso de Diseño:**

Este proceso tiene como objetivo primordial convertir el resumen del servicio en especificaciones definidas y precisas tanto para el servicio, para la prestación como para el control de la calidad. La figura muestra los componentes de este importante proceso:



En lo que a responsabilidad del diseño se refiere es la alta dirección la que asigna a un responsable para preparar los diferentes planes en los que se define cada fase del diseño del servicio, así como el área de diseño proporciona los datos técnicos que son necesarios para las adquisiciones, la ejecución del trabajo, la verificación de la conformidad del servicio y la prestación congruentes con los requisitos especificados.

En lo que a especificaciones del servicio se refiere, aquí se trata de la definición del tipo de servicio a ser suministrado e incluye una clara descripción de las características del servicio sujetas a evaluación por parte del cliente, así como la norma de aceptación para cada característica del servicio.

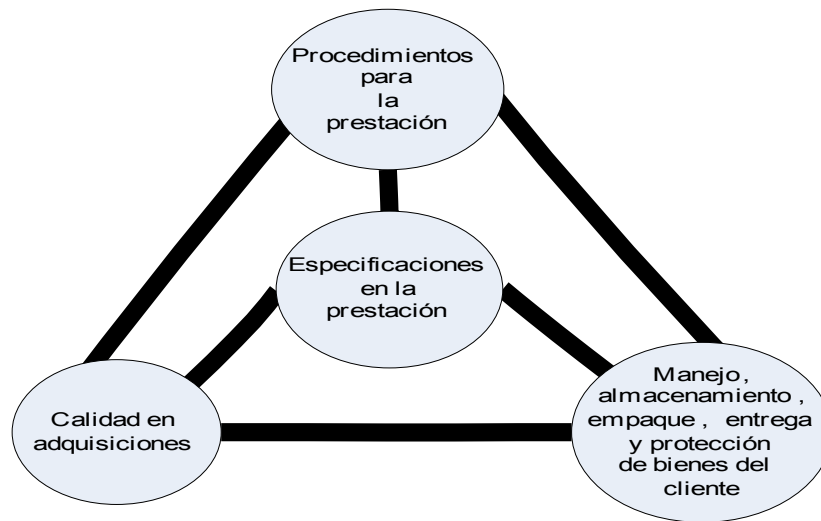
Las especificaciones de prestación definen los métodos y medios utilizados para proporcionar el servicio. Tales especificaciones deben estar contenidas en procedimientos que describan los métodos a ser utilizados:

- Descripción clara de las características de la prestación del servicio que afectan directamente el desempeño del servicio.
- Una norma de aceptación para cada característica del servicio.

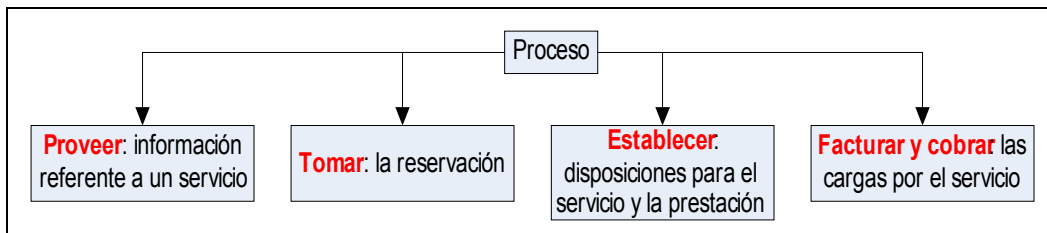


- Los requisitos de los recursos necesarios, detallando tipo y cantidad de equipo e instalaciones requeridas para cumplir totalmente las especificaciones del servicio.
- Cantidad de personal y habilidades, conocimientos y pautas de comportamiento requeridas.
- Confiabilidad en las subcontrataciones para la adquisición de productos y servicios.

Aquí se deben tomar en cuenta los objetivos, políticas y capacidades de la organización, los requisitos de salud, seguridad, ambiente, requisitos legales y otros. Las especificaciones en la prestación aparecen descritas en la figura siguiente:



El proceso se subdivide en fases de trabajo separadas, apoyadas por procedimientos que describan las actividades involucradas en cada fase. Estas fases se interrelacionan del modo como se muestra en el siguiente ejemplo:



Se deben elaborar diagramas de flujo detallados del proceso de prestación así como tener en cuenta las condiciones necesarias para los diferentes controles que deben ser realizados al proceso de prestación:

- Controles apropiados para los insumos.
- Poseer procedimientos documentados.
- Desarrollo de software.
- Establecimiento de normas, de códigos de referencia.
- Poseer la aprobación adecuada de los procesos y del personal.
- Control de los suministros.

Las operaciones de los procesos deben ser especificadas en extensión por medio de instrucciones de trabajo documentadas. También deben ser realizados estudios de capacidad de los procesos. Se debe observar que los procedimientos describan los criterios para determinar la conclusión satisfactoria de un trabajo y su conformidad con especificaciones y estándares. Algo que no puede ser obviado es la verificación del estado de la calidad de los insumos, las instalaciones, el mobiliario, los equipos, los procesos, los software, el medio ambiente en puntos importantes de la secuencia mostrada por los diagramas de flujo.

Se deben establecer y medir las correlaciones existentes entre controles durante la prestación, sus especificaciones y las especificaciones del servicio final y que estos sean desarrollados, documentados y comunicados al personal involucrado.

En lo que a la calidad de las adquisiciones se refiere, se deben tener identificados los productos y servicios adquiridos y que son críticos para la calidad, los costos, la eficiencia y la seguridad de la prestación. En este sentido es muy importante planear y controlar todas las actividades de compra por medio de procedimientos documentados.

Los procedimientos documentados aseguran que los requisitos para los suministros estén claramente definidos, comunicados y entendidos por el proveedor. Los métodos pueden incluir:

- Procedimientos documentados para la preparación de especificaciones.
- Dibujos.
- Documentos de compra.

- Reuniones con proveedores.
- Establecimiento de sistema de retroalimentación a proveedores.
- El proveedor debe demostrar su capacidad para proveer productos y servicios que cumplan con todos los requisitos de las especificaciones de compra.

Los requisitos para las adquisiciones pueden ser:

- Órdenes de compra de suministros, emitidas como descripciones o como especificaciones: dibujos, documentos de compra y otros datos técnicos.
- Selección de proveedores.
- Acuerdos sobre requisitos de calidad y de aseguramiento.
- Acuerdos sobre métodos de verificación.
- Disposiciones para el arreglo de diferencias de calidad.
- Procedimientos para la inspección de recibos.
- Controles y registros de productos y servicios adquiridos.

Para la selección del proveedor se pueden tener en cuenta los criterios siguientes:

- Valorar y evaluar la capacidad y/o elementos del sistema de calidad del proveedor.
- Evaluar muestras de productos y servicios del proveedor.
- Historia de productos similares.
- Antecedentes de los proveedores seleccionados y similares.
- La experiencia de los otros.

### **La Gestión de Calidad. Concepto.**

Habiendo incursionado en el epígrafe anterior en los problemas de la definición de la calidad, nos corresponde ahora adentrarnos en el terreno de la gestión de la misma, para ello trataremos un conjunto de conceptos que son de vital importancia para continuar desarrollando la investigación.

### **Sobre el concepto de gestión.**

El problema de las definiciones es un campo extremadamente complejo y sin embargo tenemos constantemente que definir. Ello es imprescindible no sólo para efectos de una eficaz comunicación, sino también para poder enrumbar de manera acertada nuestras acciones.

El concepto de gestión no es ajeno a esta dificultad. En el caso específico de la calidad encontramos al menos tres términos asociados a ella: Administración de la calidad, Dirección de la calidad y Gestión de la calidad. ¿Son iguales o existe alguna diferencia entre ellos?

Nogueira y Medina (2004) señalan que se utilizan términos diferentes para conceptuar el vocablo administración, como son: Dirección, Management y/o gestión, sin que se aprecien diferencias significativas en su esencia y contenido y citando a M. Fernández admiten que el management es una función ejecutiva y es la gestión o administración realizada por los mandos.

The Bantam New College. Diccionario Inglés y Español (1984), da una perspectiva que resumo a continuación:

	<b>Forma verbal</b>	<b>Forma sustantiva</b>	
E s p a ñ o l	<b>Gestionar</b>	<b>Gestión</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To promote.</li> <li>• To manage</li> <li>• To negotiate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step.</li> <li>• Measure.</li> <li>• Management.</li> <li>• Action.</li> <li>• Proceeding.</li> <li>• Negotiation</li> </ul>	
I n g l é s	<b>To Manage</b>	<b>Management</b>	<b>Manager</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director.</li> <li>• Administrador.</li> <li>• Gerente.</li> <li>• Empresario.</li> </ul>

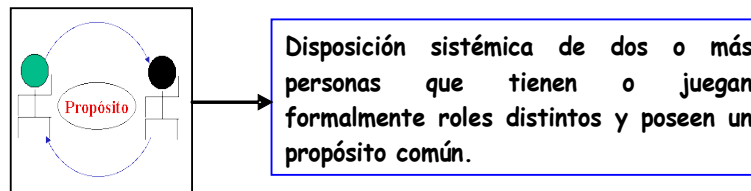
Fuente: Elaboración propia.

Robbins (2000) responde a la interrogante de ¿qué es un manager? Diciendo que son:

- a) Individuos que dirigen la actividad de otros.
- b) Personas que pueden ser coordinadores, facilitadores.
- c) Una persona que integra el trabajo de otros y que por ello tiene:
  - Responsabilidad directa por un grupo de personas.
  - Poder de supervisión sobre cualquier persona.
  - Poder de coordinar las acciones de los individuos de otras áreas o departamentos, o el trabajo de personas de otras organizaciones.

En resumen, un manager es un facilitador o líder que integra las actividades de un team work. De lo que no cabe la menor duda es que de lo dicho hasta aquí se desprende que:

- a) Al concepto de gestión le es inherente el de organización a ésta, el de estructura y de aquí el de sistema.
- b) El concepto de organización lo representamos en la figura siguiente:



**El concepto de organización. Fuente: Elaboración propia.**

Sus características son las siguientes:

- **Propósito:** Expresado en término de metas o conjunto de metas.
- Compuestas por personas.
- Necesidad de desarrollar una estructura sistémica que define los roles formales y los límites de comportamiento de todos sus miembros.

De aquí se derivan las definiciones que asume ISO 9000 (2000) al aceptar como:

- a) **Gestión (3.2.6):** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización.
- b) **Organización (3.3.1):** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**c) Estructura (3.3.2):** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

De aquí se derivan las funciones del management, que según Fayol (1916) son:

- Planificación
- Organización
- Mando
- Coordinación
- Control

Actualmente y según Robbins (2000) han sido condensadas en cuatro:

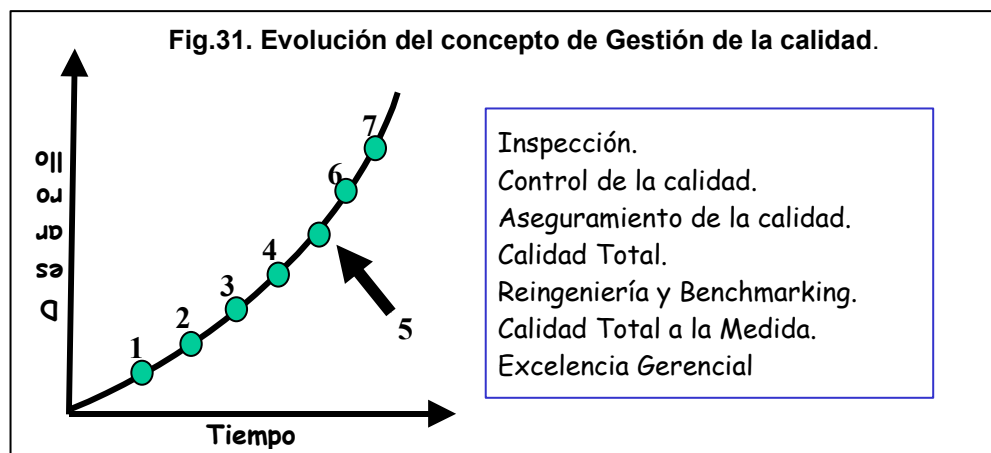
- Planificación
- Organización
- Dirección (grupo de coordinación y mando)
- Control.

Nos parece que si lo dicho hasta aquí lo aplicamos a la calidad obtendremos de manera muy sencilla sus conceptos particulares. Esto puede ser profundizado en ISO 9000 (2000).

### **Evolución de la Gestión de la Calidad**

Las propuestas que se realizan para analizar este aspecto son diversas (Mederos Afá, 1998; Instituto Aragonés de Fomento, 1998,). El autor se adscribe aquí a la perspectiva de Malevski, Y.; Rozotto, A. (1998).

Estos autores representan la idea de la manera siguiente:



**Fuente:** Malevski, Y.; Rozotto, A. (1998). El Camino y la Meta.

**Inspección:** Principal herramienta para asegurar la calidad.

**Tareas:**

- Selección y clasificación de productos.
- Rescate de productos de lotes dañados.
- Reprocesamientos.
- Ejecución de mezclas para salvar materias primas con daños leves.
- Toma de acciones correctivas.
- Búsqueda de fuentes de no conformidad.

**Control de Calidad:** Nueva filosofía y práctica de calidad que incluye todas las actividades de inspección. Herramienta gerencial para asegurar la calidad.

**Innovaciones que introduce:**

- Orientaciones hacia el desarrollo de manuales de calidad.
- Recolección de información sobre el comportamiento de los procesos.
- Utilización de la estadística básica.
- Análisis y ensayos de materias primas (input), productos en proceso (proceso) y productos (output).
- Se establecen procedimientos para la elaboración, control y difusión de los informes.
- Aparece la planificación básica del control de calidad.

**Aseguramiento de la Calidad:** Los esfuerzos se centran en que los productos cumplan con sus especificaciones, lo que se logra:

- A través de un sistema de calidad definido: Planificación orientada a la calidad y utilización de los costes de calidad.

- Manuales de calidad.
- Existe el control estadístico de procesos.
- Operaciones de no producción en la responsabilidad de la calidad.
- Se inicia la utilización del análisis causa-efecto.

### **Gestión de la Calidad Total (TQM):**

Práctica gerencial para el mejoramiento continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles.

- El proceso de mejora se orienta hacia la satisfacción completa del consumidor.
- Se considera al RRHH como el más importante de la organización.
- Se introduce la participación del proveedor y el cliente como socios estratégicos de la empresa.
- Filosofía: Satisfacer 100 % las demandas del cliente interno y externo, al nivel más económico posible.

### **Reingeniería y Benchmarking:**

Herramientas gerenciales que se utilizan para mejorar tanto los resultados económicos como el valor que percibe el cliente de los productos y servicios. Dos conceptos modernos relativos a la TQM.

#### **Reingeniería:**

- Elevar rápidamente los valores de calidad de la organización, de un proceso en particular, de una línea de producción, de una conducta, etc.
- Se lleva a cabo cuando el proceso de mejoras continuas no responde a los retos en términos de mercado y en aspectos financieros y de tiempo.
- Cambios bruscos en procesos, recursos, procedimientos y herramientas, ver **Anexo No. 24**.

#### **Benchmarking:**



- Tiene que ver con la eficiencia y la eficacia de la organización.
- Es una herramienta de la inteligencia empresarial.
- Permite conocer los índices de eficiencia, eficacia, metas y procedimientos que emplean las empresas líderes.
- Sus resultados permiten: Cambiar técnicas y procedimientos para trabajar tan eficiente y eficazmente como cualquier empresa líder mundial.

### **Modelos de Gestión de la Calidad:**

Nos proponemos en este punto realizar una exposición descriptiva de los Modelos de gestión de la calidad propuestos por autores e instituciones de renombre tanto para la industria como para los servicios. Ello nos permitirá comprender mejor el Modelo de Gestión de la Calidad que promueve ISO 9000.

### **Modelos de Gestión de la Calidad en la industria:**

Por modelo de gestión de calidad se entiende aquí un conjunto de elementos interrelacionados de manera esquemática que sirven como guía a las empresas para diseñar e implementar sus sistemas de gestión.

### **Modelo de Juran:**

Este Modelo de Gestión que Juran propone aparece reflejado en el **Anexo No. 25** y en él se destacan los aspectos siguientes:

- Articula tres funciones de la Gestión de la Calidad (la conocida trilogía de Juran): Planificación, Control (ver **Anexo No. 26**) y Mejora (ver **Anexo No.27**).
- Según la definición de calidad de Juran (1987) y analizada en este trabajo (Anexo No.18) su Modelo se conecta perfectamente con el enfoque mercadológico de la calidad, lo cual puede ser apreciado en su famosa espiral que aparece en el Anexo No. 10. Aquí cada función hace uso de un cuerpo de conocimientos tecnológicos relacionados con la calidad. Cada función juega un papel muy importante en la consecución de la aptitud de uso y son altamente independientes, lo que implica la necesidad de una gestión de la calidad competente y global en la organización.

- Juran articula la gestión de la calidad en dos niveles: a) La empresa como un todo; b) Los distintos departamentos (**ver Anexo No. 28**).
- La alta dirección debe jugar un papel activo y entusiasta papel de liderazgo, asegurándose de que toda la organización asuma la mejora como un proceso continuo y sin fin y de establecer la política, los objetivos, los planes, las medidas, los controles y los programas de formación.
- El Proceso de Mejora se fundamenta en el Modelo que aparece en el **Anexo No.29**; ver también **Anexo No.30** el modelo para la diagnosis).

### **Modelo de Crosby:**

Este Modelo aparece reflejado en el **Anexo No. 31** y en él se destacan los aspectos siguientes:

- El Modelo responde a tres interrogantes fundamentales: a) ¿Qué calidad?, ¿Qué estándar?, ¿Qué sistema?
- Está constituido por lo que el autor llama los cuatro absolutos de la calidad: conformidad con los requerimientos, sistema para conseguir la calidad es la prevención, el estándar de rendimiento es cero defectos y la medida de la calidad es el precio de la no conformidad.
- El proceso de mejora está soportado en la determinación, la educación de las personas y la implantación del sistema.
- Crosby subraya el proceso de cambio de la cultura y actitudes corporativas.
- Concede poca importancia a las técnicas de SCQ de Deming y Juran.
- Está más orientado hacia la dirección y la organización que hacia las herramientas.

### **Modelo de E.Deming:**

En este Modelo se destacan los aspectos siguientes:

- Se centra en la mejora del producto y en la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. Para conseguir esto propone un proceso cíclico iterativo (**Anexo No. 32**).

- Su filosofía consta de cinco aspectos fundamentales, los que soportan su concepción del proceso de mejora (**Anexo No.33**).
- El Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar constituye el corazón del Modelo (**Anexo No. 34**).
- Deming introduce el concepto de la Cadena de la Calidad, lo que constituye a juicio de este autor un aporte muy importante pues por primera vez se expone la idea de aclarar el impacto de la gestión de la calidad sobre los resultados empresariales y la sociedad, en particular el empleo (ver **Anexo No. 35**).

La hipótesis que soporta este modelo consiste en que mayor calidad conduce a una productividad más alta, que conlleva a una posición competitiva mejor en el largo plazo, lo que permitirá permanecer en el mercado, ganar dividendos, asegurar la inversión y generar más empleos (ver **Anexo No. 36**).

- El modelo recoge también lo que Deming llama los 14 puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos, lo que puede ser apreciado en el **Anexo No.37**.

### **Premio de Calidad Malcom Baldrige:**

En este Modelo se destacan los aspectos siguientes:

- Es el modelo instaurado en los Estados Unidos para premiar a las empresas que tienen mejores resultados en la calidad.
- Consta de siete categorías, las cuales están valoradas a través de un sistema de puntuación (1000 puntos) correspondiendo la mayor al enfoque y satisfacción de los clientes con un 30 % del total, esto lo distingue como se verá más adelante, de otros modelos, que hacen más énfasis en los procesos (ver **Anexo No.38**).
- El Modelo constituye una guía para la autoevaluación y puede ser utilizado con fines de certificación.

### **Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba:**

El Premio Nacional de la Calidad de la República de Cuba ha sido instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen en la obtención de los resultados

relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica sobre la base del cumplimiento de un conjunto de requisitos previamente establecidos, con vistas a lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

**En este Modelo se destacan los aspectos siguientes:**

- Es el modelo instaurado en Cuba para premiar a las empresas que tienen los mejores resultados en la calidad.
- Consta de ocho categorías, las cuales están valoradas a través de un sistema de puntuación (1000 puntos) correspondiendo la mayor, al igual que en el Modelo del Baldrige, a la satisfacción de los clientes con un 25 % del total (5 % menos que en el Baldrige) **Anexo No.39**.
- El Modelo constituye una guía para la autoevaluación y puede ser utilizado con fines de certificación.
- Sus criterios constituyen principios básicos deseables dentro del proceso de evolución hacia la gestión total de la calidad en una organización. Su desarrollo contempla el enfoque e implementación de las directrices y los métodos utilizados para lograr los objetivos trazados, así como la evaluación y revisión sistemática de los mismos, donde se analiza los resultados o efectos logrados a fin de identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las acciones que conduzcan a intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles identificados.

**Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión:**

Este es un modelo de Excelencia en la Gestión (ver **Anexo No. 40**), que consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Es un Modelo para Auto-evaluación y sirve para preparar el material relacionado con el Premio Iberoamericano de la Calidad.

**Modelo japonés:**

En este modelo la responsabilidad total de la calidad recae en los que hacen cada una de las partes, por tanto el departamento de producción tiene responsabilidad principal en la calidad de los productos fabricados.

La calidad se mide como una variable continua, uniformidad mejorada en torno al objetivo, requiere proceso continuo de reducción de variabilidad y estrechamiento de las distribuciones de frecuencia.

### **Principios básicos en la gestión de la calidad:**

- Procesos de control.
- Uso de soportes del rendimiento en calidad.
- Insistencia en el cumplimiento.
- Poner los objetivos de calidad por encima de los objetivos cuantitativos.
- Parar la línea cuando sea necesario.
- Autocontrol.
- Desarrollo de mejora proyecto a proyecto.
- Uso de lotes pequeños.
- Orden meticuloso.
- No trabajar con la capacidad total.
- Mantenimientos preventivos.

### **Modelo ISO 9000: 2000:**

El Modelo aparece representado en el **Anexo No. 41**, y donde aparecen los requisitos de la Norma ISO 9000 vinculados entre sí, concibiendo una nueva estructura constituidas por cuatro partes fundamentales.

- **Responsabilidad de la Dirección** (Compromiso de la Dirección, enfoque hacia el cliente, política de la calidad, planificación y revisión por la Dirección).
- **Gestión de los Recursos** (provisión de recursos, recursos humanos, instalaciones y ambiente de trabajo).

- **Realización del producto o servicio** (planificación de la realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación de servicios y control de los dispositivos de seguimiento y medición).
- **Medición, análisis y mejora** (seguimiento y medición de productos no conformes, análisis de los datos y mejoras).

Sobre la base de este Modelo se diseña el Programa de Gestión de la Calidad para la Oficina Nacional de Administración Tributaria, que es el objeto de nuestro trabajo, por ello no abundaremos aquí en análisis que luego serán realizados en el capítulo correspondiente.

### **Modelo Xerox:**

Este modelo se muestra como **Anexo No. 42**, donde se relacionan las funciones de dirección con el manejo de recursos humanos y cómo estos se enlazan e interactúan con el manejo de los procesos, con el uso de información y utilización de herramientas para la calidad. Este modelo, al igual que el de Juran, le concede gran importancia a la utilización de las herramientas para medir y controlar la calidad.

En el centro se encuentra el cliente, demandando sus necesidades y expectativas, y finalmente se valoran los resultados del negocio, más bien lo enfocan al aumento de la eficiencia y eficacia de éste.

### **Resumen comparativo de los Modelos expuestos:**

La comparación de los modelos aparece en el **Anexo No. 43** y para ello se ha utilizado la herramienta de Matriz de Concepto.

A partir de doce características se elabora la Matriz y se analiza por modelo la posición de las mismas. El resultado arroja que los Modelos que mayores características concentran son: el de Crosby con 8, el de Juran con 7, el de ISO 9000 con 9 y el resto de los Modelos oscila entre tres y cuatro características.

Refiriéndonos a las características tenemos que:

<b>Característica</b>	<b>Cantidad de Modelos que la relaciona</b>
<b>1</b>	<b>4</b>

2	2
3	2
4	3
5	1
<b>6</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	<b>5</b>
8	3
9	3
<b>10</b>	<b>4</b>
11	1
<b>12</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	<b>4</b>

Este resultado demuestra que el 40% aproximadamente de los modelos coinciden en definir la Calidad como cumplimiento de Requisitos (1), Orientada hacia la Dirección y la Organización (6), la Gestión de la misma es de forma Global en la Organización (7), la utilización de herramientas en los Procesos de Medición y Mejora (12).

Efectuando la comparación entre aquellos que reúnen mayor cantidad de características y que referimos anteriormente, con el objetivo de determinar las semejanzas y diferencias entre ellos, tenemos que:

**Juran y Crosby:**

Coinciden en Asociar la calidad al cumplimiento de requisitos, que debe ser de Actitud para el Uso, debe estar Orientada hacia la Dirección y la Organización, ambos plantean con mucha fuerza gestionar la Calidad de forma global. Se diferencian en cuanto a que Juran si le da importancia a la utilización de herramientas en el proceso de Medición y Mejora, dirige la Mejora hacia los procesos y Crosby lo enfoca hacia la educación de las personas.

**Juran e ISO 9000:**

Coinciden en Asociar la Calidad a los Requisitos, la Orienta hacia la Dirección y la Organización, ambas gestionan la calidad de forma global en la Organización, cumplen con las funciones de Planificación, Control y mejora, con el empleo de herramientas en el proceso de Medición y Mejora, coinciden también en vincular la Mejora hacia los Procesos.

**Crosby e ISO 9000:**

Ambos asocian la Calidad a los Requisitos y Caracteres, a la satisfacción de las Expectativas y Necesidades del Cliente, gestionan la calidad de forma global en la Organización y donde la misma debe estar orientada hacia la Dirección y la Organización.

**Juran y Deming:**

Ambos coinciden en gestionar la calidad de forma global en la Organización. En el manejo de la Calidad se debe cumplir con la función de Planificación, Control y Mejora, y le asignan gran importancia a la utilización de herramientas en los procesos de medición y mejora. Se diferencian en que Juran enfoca el Proceso de Mejora hacia los Procesos y Deming hacia los Productos.

**Juran y Xerox:**

Coinciden en Orientar la Calidad hacia la Dirección y la Organización, vinculan el Proceso de Mejora hacia los Procesos, y en la utilización de herramientas en el Proceso de Medición y Mejora.

**Nacional con ISO 9000:**

Ambos gestionan la calidad de forma global en la Organización, cumplen con la función de Planificación, Control y Mejora, utilizan herramientas en los Procesos de Medición y Mejora.

**ISO 9000 y Excelencia:**

Ambos modelos tienen parecido solamente, en lo referido a la certificación, ya que el de Excelencia posee como finalidad la Certificación y enfoca el Proceso de Mejora hacia la educación de las Personas, sin embargo ISO lo enfoca hacia los procesos

**Nacional, Excelencia, M. Baldrige:**



Poseen en común su utilización con fines de Certificación.

Resumiendo el análisis podemos plantear, que el Modelo de mayores características, el más integrador y abarcador resulta ser el de ISO 9000. Este reúne de las 12 características expuestas a 9 de ellas, representando el 75 % de incidencia.

### **Modelos de Gestión de la Calidad en los servicios:**

De acuerdo con lo desarrollado en los Anexos No. 21, 22 y 23, se estructuran los Modelos de gestión de la Calidad para los servicios. Aquí serán expuestos los más importantes y reconocidos a nivel internacional.

**Los Modelos basados en el Paradigma de las Discrepancias:** (ver Oliver y otros 1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989).

Los creadores de estos modelos pertenecen a la Escuela Nórdica y a la norteamericana y entre ellos se destacan:

**Modelo SERVMAN** (Gronroos, 1978-1979; 1981-1984; 1987-1988, 1990, 1994; Lehtinen, 1982, 1991; Gummerson, 1978), ver **Anexo No. 44**.

Este Modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también a la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre gaps internos y gaps externos, una idea que infelizmente ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos lo que lo distingue de los otros y al igual que el resto que se soportan en este paradigma. El SERVMAN centra su atención en las personas y destaca el rol gerencial en su desarrollo. Por ello ha sido connotado como un modelo de tendencia humanista.

**Modelo de la Imagen** (Gronroos, 1984), (**Anexo No. 45**).

El autor desarrolla este Modelo siguiendo la línea de Lewis y Booms (1983) y al igual que el anterior, también se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones, sólo que centra su interés en cómo esta

discrepancia se proyecta a través de la imagen, la cual se construye a partir de la distinción que el autor realiza entre calidad técnica y calidad funcional.

El autor pertenece, junto con los creadores de SERVMAN, a la llamada Escuela Nórdica y propone el desarrollo del modelo en seis etapas, las que aparecen reflejadas en el **Anexo No. 46**.

### **Modelo SERVQUAL:**

SERVQUAL (ver **Anexo No. 47**) constituye el Modelo de Gestión de los Servicios que más popularidad ha alcanzado en los años 80 y durante la primera mitad de la década de los 90. Se basa también en el paradigma de la disconformidad y sus autores han creado la teoría de los gaps, 5 de los cuales constituyen la esencia del modelo. Pertenece a la así llamada Escuela Norteamericana.

En el modelo también se estudian las causas de cada uno de los 4 gaps que intervienen como variables independientes, ya que el quinto se establece como una función de los anteriores. Ha sido aplicado en una enorme variedad de servicios y sin embargo no ha escapado a las más demoledoras críticas.

### **El Modelo del Desempeño Evaluado:**

Este Modelo se muestra en el **Anexo No. 48** y surgió como una respuesta a la crítica que su autor le realizó a la propuesta SERVQUAL. Se fundamenta, sin embargo al igual que los vistos hasta aquí en el paradigma de la disconformidad, perteneciendo el mismo a la Escuela Norteamericana.

Lo que distingue a este Modelo es que el autor lo fundamenta a partir de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal. Por eso, en vez de usar a las expectativas como estándar de comparación, utiliza lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Pero aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal.

Es uno de los Modelos menos trabajado en la literatura y en sus aplicaciones prácticas y es, a criterio del autor uno de los más interesantes por la manera que resuelve la discusión sobre las expectativas a partir de un enfoque puramente económico.

### **Modelo Multiescenario**

Este modelo aparece representado en el **Anexo No.49**, pertenece también a la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra.

También refleja la idea ya vista en modelos anteriores de articular calidad-valor del servicio-satisfacción-variables de comportamiento, lo que al igual que el modelo de la cadena de la calidad de Deming, da aquí en los servicios la idea del encadenamiento, lo que a juicio del autor constituye un antecedente a modelos posteriores que se centran no sólo en articular estos conceptos de la frontera de la empresa hacia fuera, sino de aquí hacia adentro. Recordemos que una idea similar la encontramos en la propuesta de Gronroos.

### **Modelo de Zeithaml**

Este Modelo, que aparece representado en el **Anexo No.50**, expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio. Lo situamos dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml asume es el de considerarla como semejante a una actitud resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. No puede estos ser de otra manera al ser este autor uno de los creadores de SERVQUAL. A juicio del autor su mayor valor metodológico radica en que pone por primera vez sobre el tapete el complejo problema de la relación calidad-precio.

### **Los Modelos basados en el Paradigma de la Percepción del desempeño:**

Estos modelos sólo consideran como variable de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado y surgen como una alternativa a los modelos basados en el paradigma de la disconformidad analizados anteriormente, en particular al Modelo SERVQUAL.

A diferencia de los anteriores, estos modelos han recibido poca crítica en la literatura de servicios y siempre se han utilizado para demostrar su superioridad en validez y confiabilidad con respecto a los anteriores.

### **El Modelo SERVPERF**

El modelo aparece representado en el **Anexo No. 51**. Este no sólo hace énfasis en el desempeño percibido del servicio prestado como concepto definitorio de la calidad del servicio, sino que privilegia, además la relación entre la satisfacción del consumidor, la calidad del servicio y las intenciones de repetir la compra. Se va totalmente del lado de la medición, quizás bajo el criterio de que para gestionar la calidad hay que saber, para saber hay que medir y llegar así a la conclusión de que lo que no se mide no se gestiona.

### **El Modelo LODGQUAL**

El modelo aparece representado en el **Anexo No. 52** y al igual que el anterior articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. Este último aspecto aparece como una novedad en el modelo puesto que los anteriores sólo consideraron la intención de volver a comprar. De igual modo que el SERVPERF, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado, no adscribiéndose así al paradigma disconfirmatorio.

### **El Modelo de la Servucción**

Este Modelo aparece representado en el **Anexo No. 53**, donde se destaca que la SERVUCCIÓN es un Sistema de Gestión desarrollado para su aplicación en la producción de servicios, de ahí su nombre: SERVUCCIÓN, o sea producción de servicios.

El Modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente-proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados.

### **El Modelo de Estructura Jerárquica**

El Modelo aparece expuesto en el **Anexo No.54** y se resume en lo siguiente:

- El servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos.
- Los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que éstos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El Modelo propuesto responde a esta exigencia.
- Los clientes detentan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.
- Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada con el grado de presencia del atributo en el servicio.
- La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

Hasta aquí hemos expuesto lo referente a los modelos de gestión de la calidad más evidenciados en la literatura, a continuación procederemos a presentar un resumen comparativo de los mismos.

### **Resumen comparativo de los Modelos expuestos:**

La comparación de los modelos aparece reflejada en el **Anexo No. 55** y para ello, al igual que en el resumen comparativo de los modelos de calidad industrial, se ha utilizado la herramienta de Matriz de Conceptos.

Este grupo de modelos se inclina a la Discrepancia entre la Percepción y Expectativas, y la Percepción e Imagen, así como la percepción y el Desempeño.

En la Discrepancia entre P-E se concentran cuatro modelos que son: SERVMAN, Imagen, SERVQUAL, Multiescenario y el de Zeithamil.

En la Discrepancia entre Percepción y punto Ideal solamente se encuentra el de Theas.

Enfocado al desempeño y Percepción se encuentran: SERVPERF, LODGQUAL, Servucción, y el PAJ.

### **Conclusiones:**

No cabe la menor duda, que el concepto de calidad es complejo, multivariado e indefinible. Sin embargo, por sus características genéticas sirve para definir y más que eso, puede y debe ser medido.

Existen dos aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de hablar de la gestión de la calidad. El primero se refiere a la necesidad de medir, pues lo que no es factible de ese ejercicio no puede ser gestionado. El segundo tiene que ver esencialmente con el propio concepto de gestión el cual incluye al de organización y al de estructura. Significa que sin estos dos elementos no tiene sentido hablar de la gestión de la calidad.

Para llegar a hacer una comparación entre el primer grupo de modelos (Gestión de la Calidad en la Producción) y el segundo grupo (Gestión de la Calidad en los Servicios), se analizan cuatro características que se encuentran en ambos y que son:

- Enfoque en Proceso
- Centrar la atención en las Personas
- La Calidad como una cadena de Valor
- Utilización de la medición, el empleo de herramientas

Las mismas relacionan ambos grupo y se puede comprobar la semejanza entre todos los modelos estudiados para la Gestión de la Calidad. Sin embargo, no se puede soslayar el hecho de que la calidad en el campo de los servicios no sólo arrastra la terminología heredada, sino que necesita elaborar su propio sistema conceptual. Este es un campo donde la ciencia aún tiene mucho camino por recorrer. Los asomos se aprecian en algunos intentos: servucción, servducto, proceso servuctivo, servuctores, softwearción, softwerducto, etc.

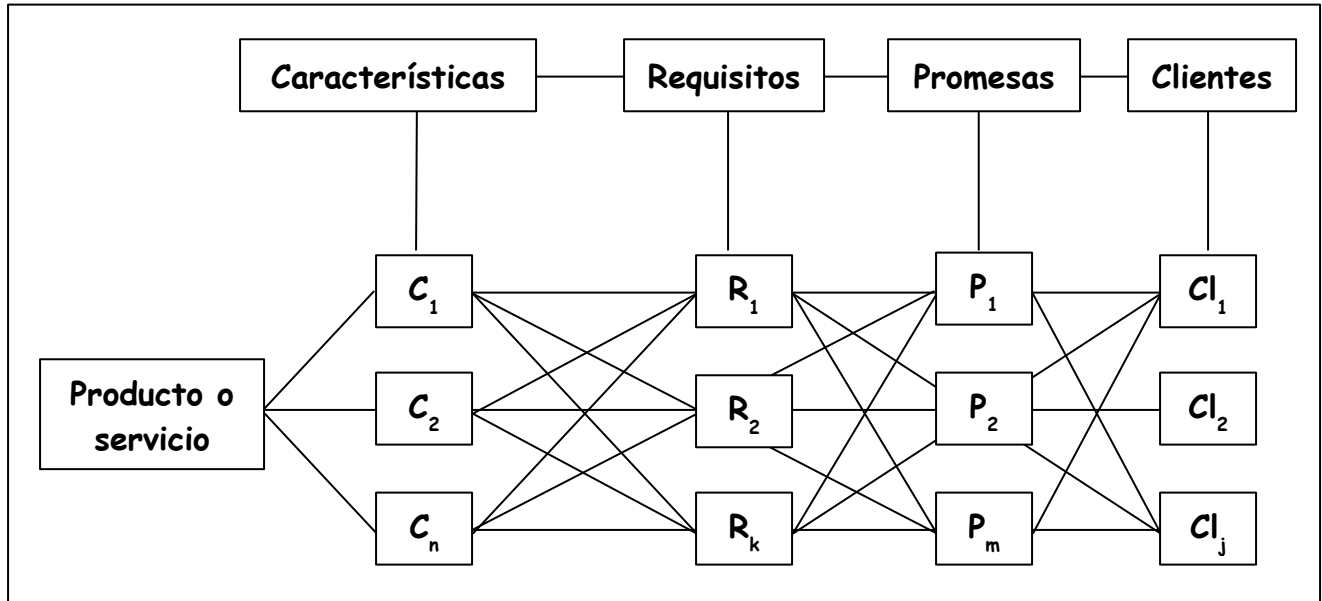
No.	AUTOR	DEFINICION
1	ASFQC	Conjunto de <b>características</b> de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.
2	J.M.Juran	Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Aptitud para el uso. Conjunto de <b>características</b> de un producto que satisface las necesidades de los clientes. No tener deficiencias.
3	E. Deming	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.
4	P. Crosby	<b>Cumplir con los requisitos</b> (especificaciones).
5	Feigenbaum	Composición total de las <b>características</b> del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas del cliente.
6	K.Ishikawa	<b>Características</b> que cumplen los requisitos del consumidor.
7	Schroeder	Conjunto de <b>características</b> de una entidad, actividad, proceso y organización o cualquier combinación de ellos que le confiere aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas de acuerdo con su uso o aplicación prevista.
8	I. Taguchi	Pérdidas mínimas para la sociedad.
9	P. Drucker	Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
10	Harrinton	Medida de cómo el nivel de prestación cubre o <b>alcanza las expectativas</b> del cliente.
11	Garvin	Satisfacer <b>aspiraciones</b> . Grado en que un producto específico satisface. Depende de lo bien que el producto se ajuste a las preferencias del consumidor.
12	I. Glez Plana	Calidad para el SIME es lo que quiere el cliente, es decir la calidad de nuestros productos deja de ser simplemente buena o mala, pasa a ser lo que el cliente y el mercado así consideren. La calidad la define y la califica el cliente.
13	A. González	Calidad es <b>superar las expectativas</b> de mis clientes.

#### Anexos:

**Anexo No. 18:** El concepto de calidad en la industria. Principales autores:

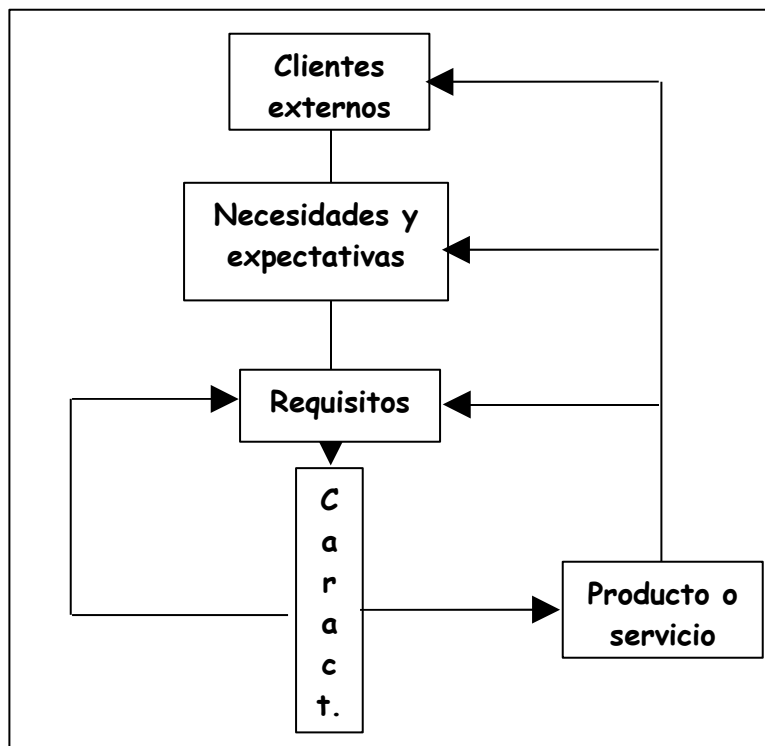
**Anexo No.19:**

Representación gráfica de las proposiciones  $P_{1,2,3,4}$ . Lado de la oferta.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Anexo 1, fig. 1 y definición de Crosby.

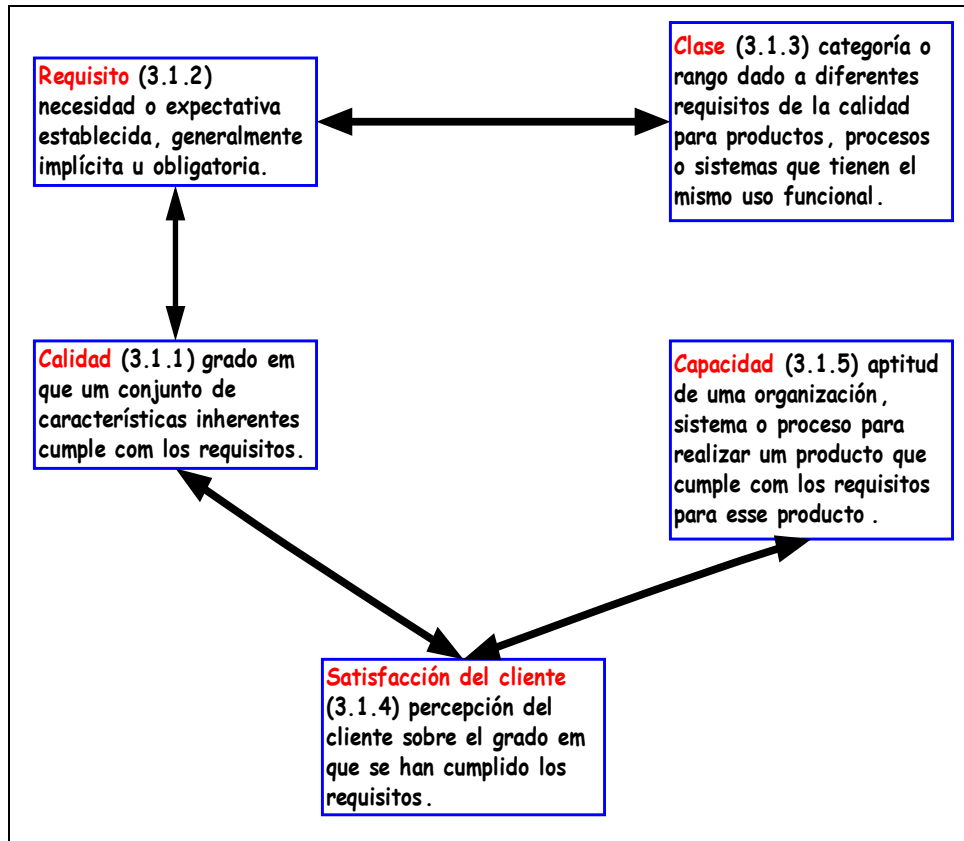
Representación gráfica de las proposiciones  $P_{1,2,3,4}$ . Lado de la demanda.





Fuente: Elaboración propia a partir de información de Anexo 18, fig. 1 y definición de Crosby.

**Anexo No. 20:**

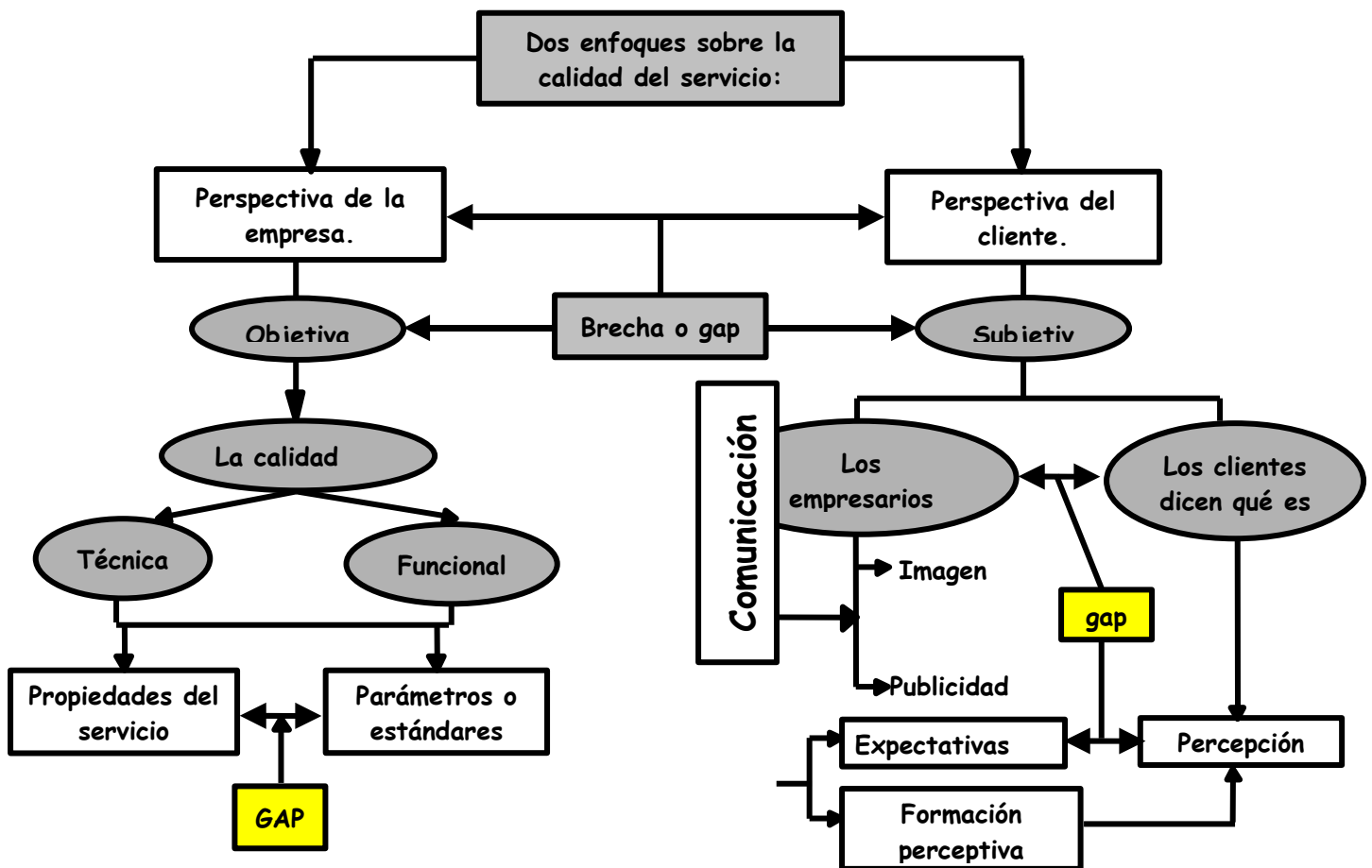


**Anexo No.21: El concepto de calidad en los servicios. Principales autores:**

No.	AUTOR	DEFINICION
1	Zeithaml (1988)	La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien
2	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
3	Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
4	Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
5	Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
6	Gronroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el

		servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
7	Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
8	Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
9	Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
10	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989).	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
11	Cronin y Taylor (1993).	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

**Anexo No. 22: Correlación entre lo objetivo y lo subjetivo en la definición de calidad del servicio.**



**Anexo No. 23:**

Escuelas	Paradigma	Representantes	Énfasis	Modelo	
Nórdica	Disconformidad	a) Gummerson, E. (1978) b) Lehtinen, V. y Lehtinen, J.R. (1982, 1991) c) Gronroos, C. (1978 a 1994)	a) Imagen b) Calidad técnica y calidad funcional. c) Factor humano	SERVMAN	
Norte americana	Disconformidad	Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. Berry, L.L.	1988 hasta 1994.	a) Escala de medición b) Diferencia entre E y P.	SERVQUAL o de los Gaps.
		Theas, L.	1990 a 1994	Punto Ideal	EDES
	Percepción	a) Cronin y Taylor b) Guetty y Thompson	1990 a 1994	Percepciones	Actitudinal, SERVPERF, LODQUAL, HOTELQUAL

**Anexo No. 24:**

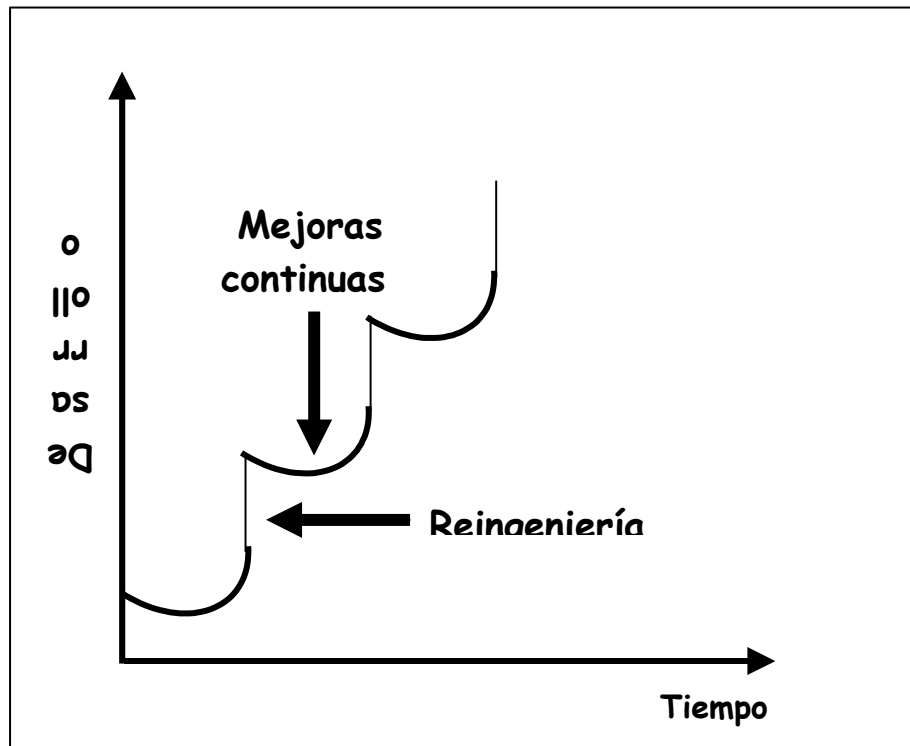
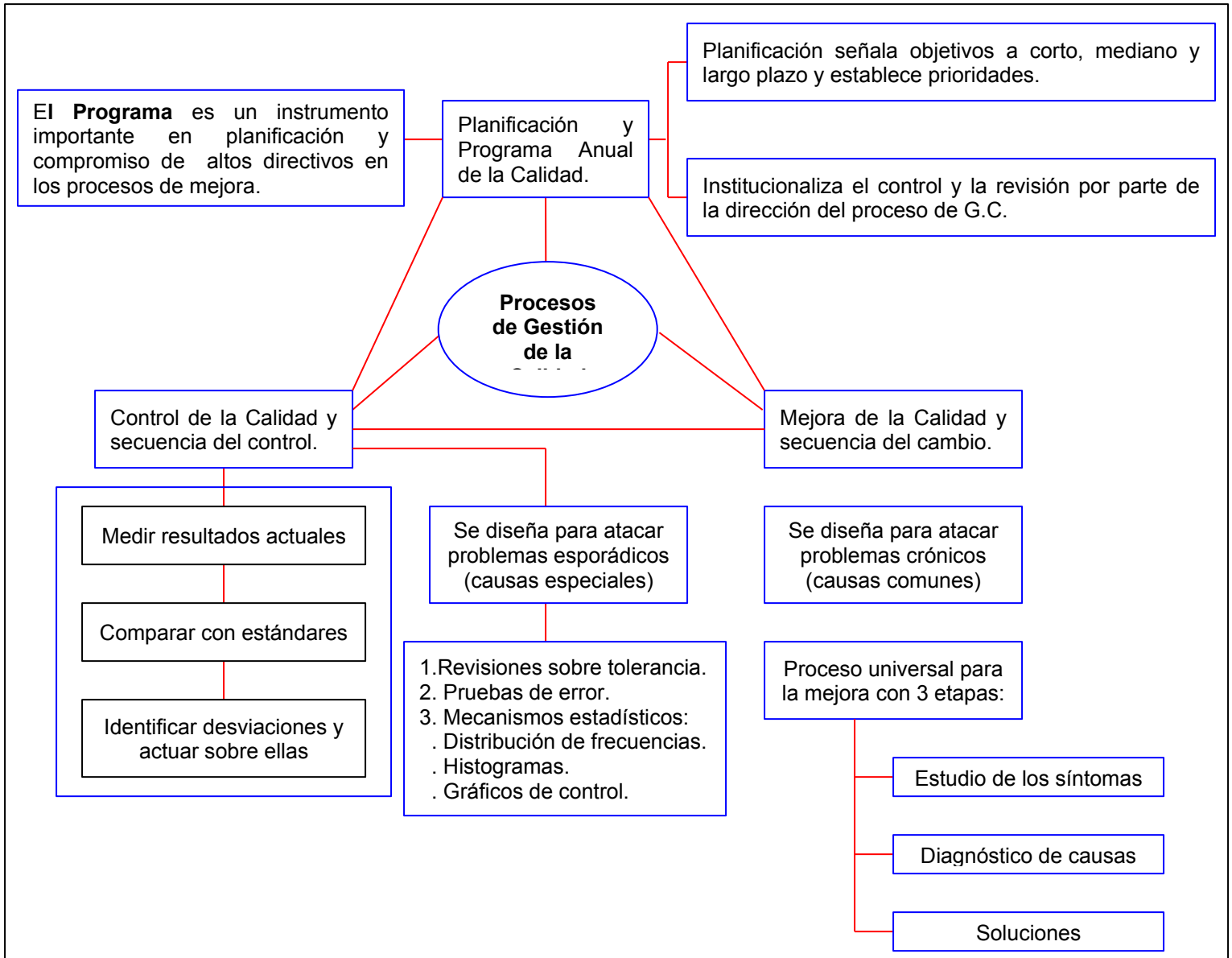


Fig. 32: Relación entre mejora continua y Reingeniería **Fuente:** Malevski, Y.; Rozotto, A. (1998). El Camino y la Meta.

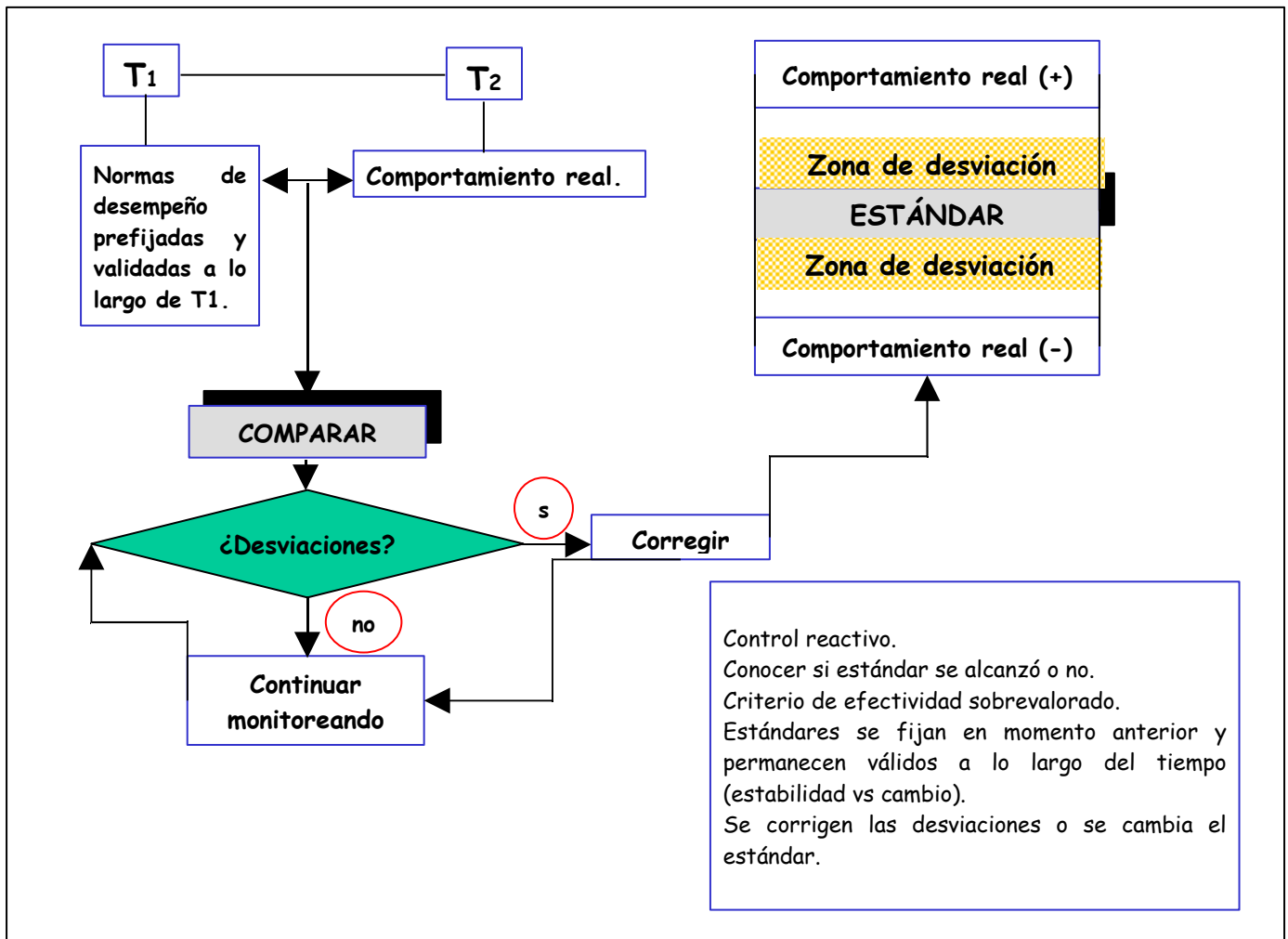
**Anexo No25: Modelo de Gestión de la Calidad de Juran**



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de Juran, M., Gryna, J. y Bingham, J. (1987). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté S.A., 2da. Edición, España.

Anexo No. 26:

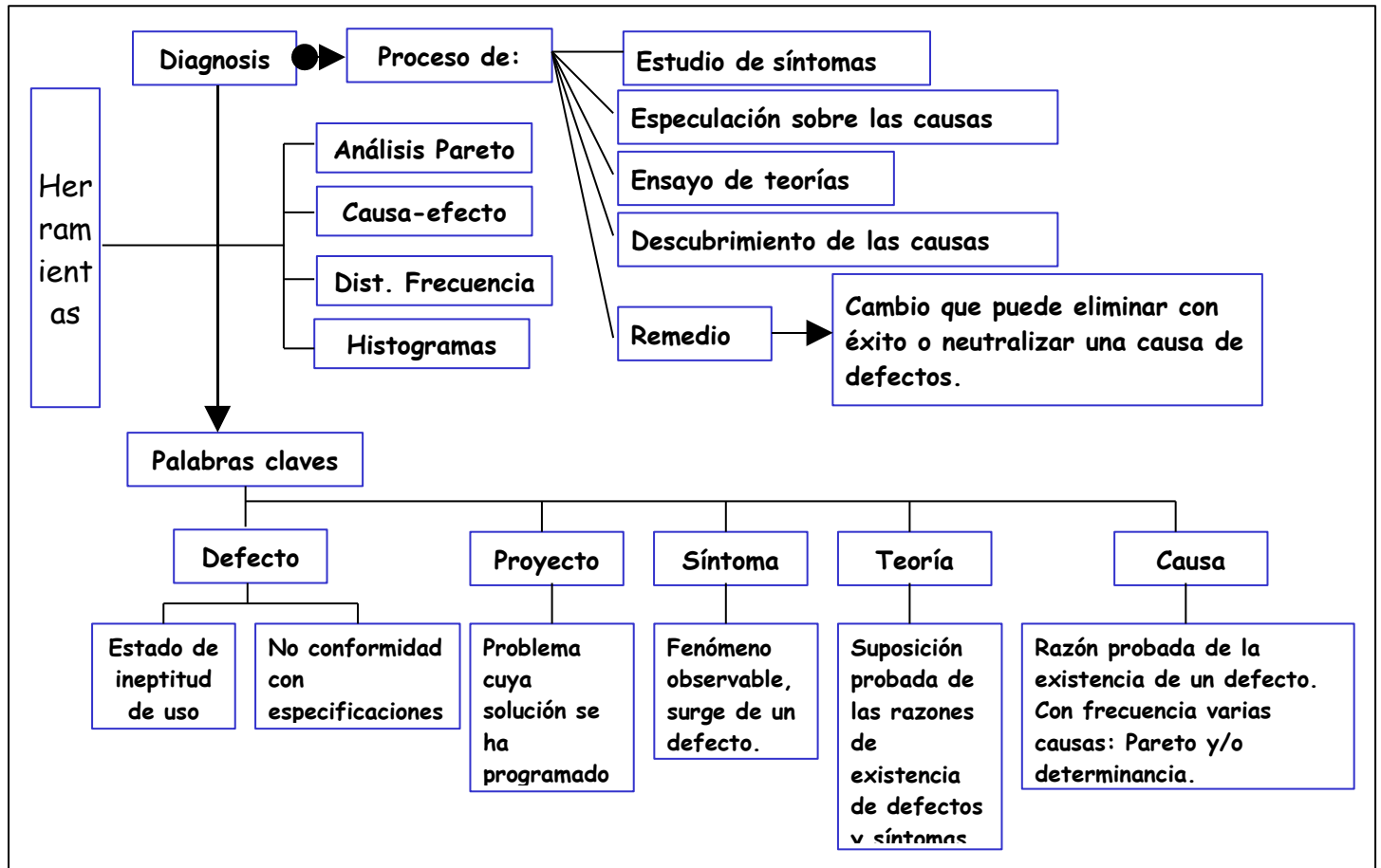
Figura 34: Modelo de Control:



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de Juran, M., Gryna, J. y Bingham, J. (1987). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté S.A., 2da. Edición, España.

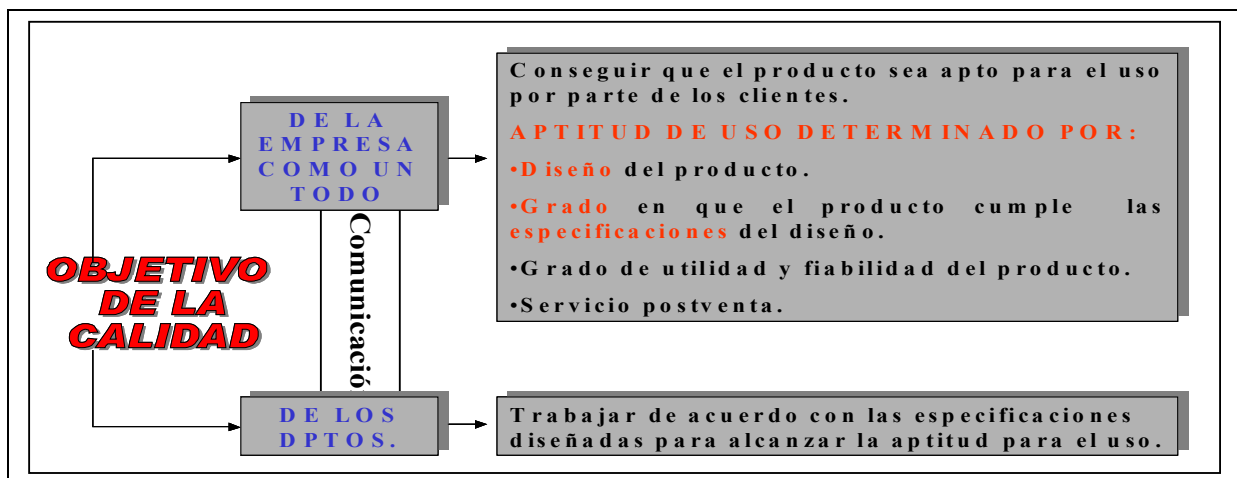
Anexo No. 27:

Figura 35: Modelo de Mejora



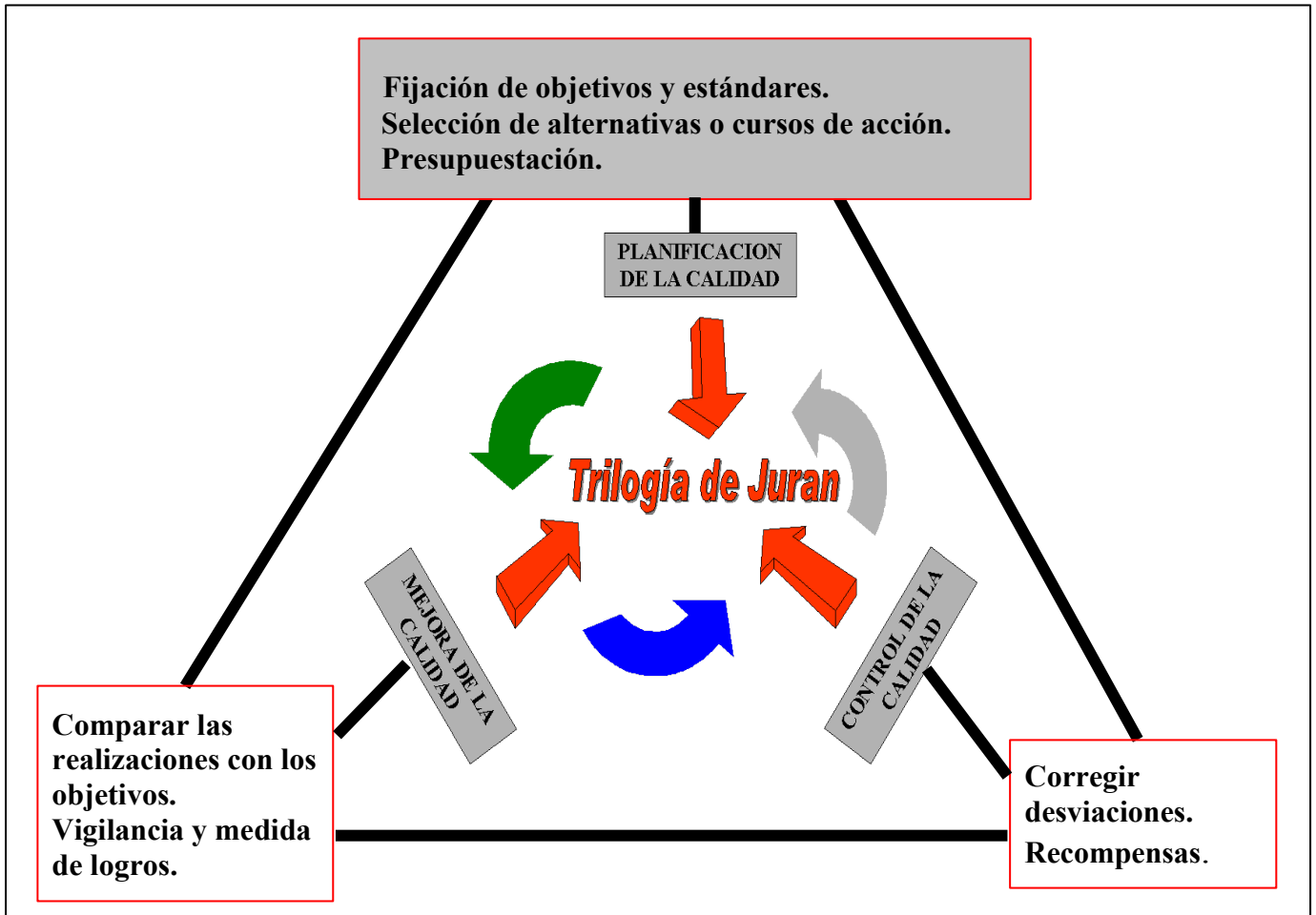
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Juran, M., Gryna, J. y Bingham, J. (1987). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté S.A., 2da. Edición, España.

Anexo No.28. Figura No 36: Niveles de definición de la Gestión de la Calidad:

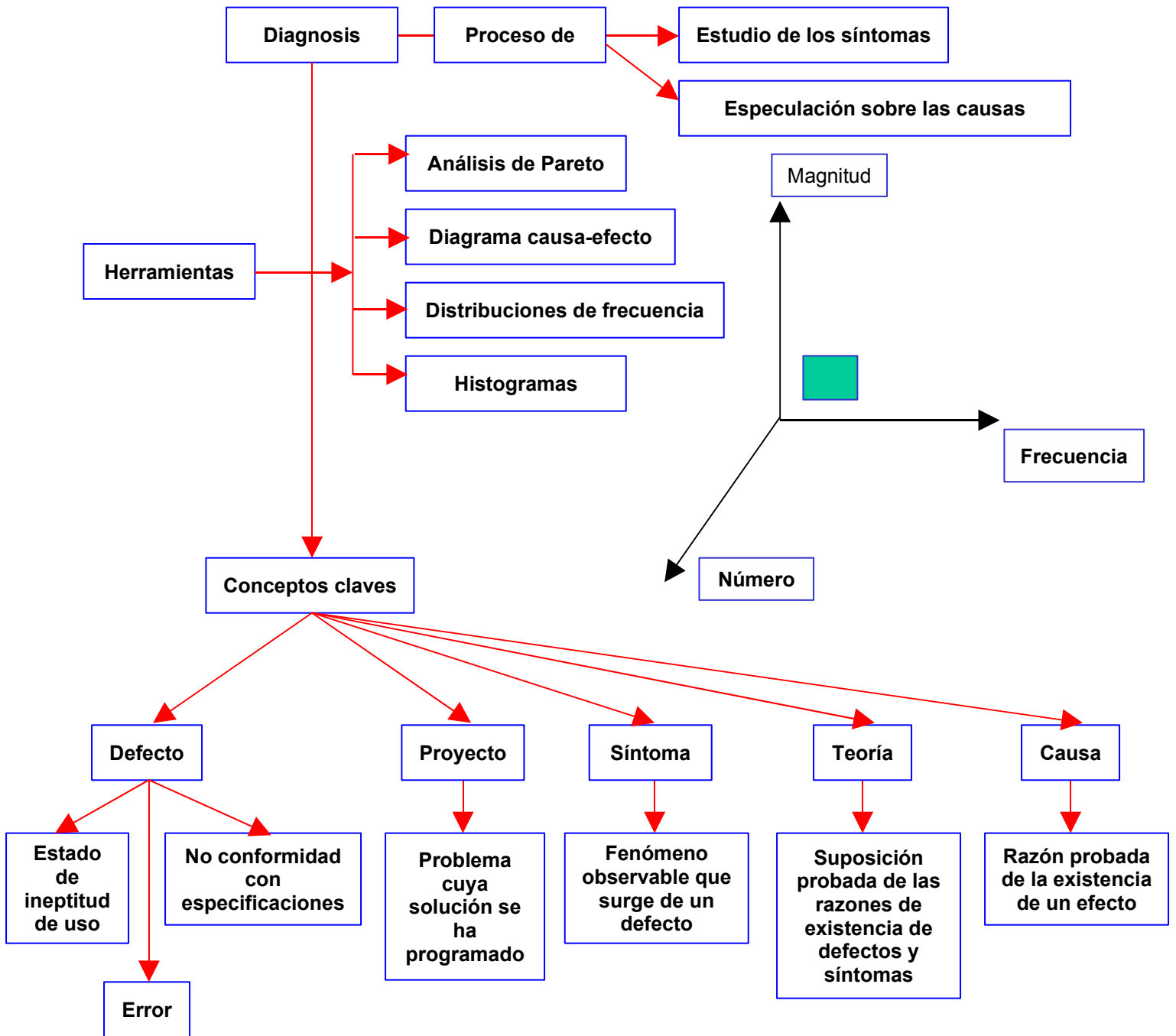


Anexo 29:

Modelo de J. Juran



Anexo No. 30: Modelo para la Diagnósis

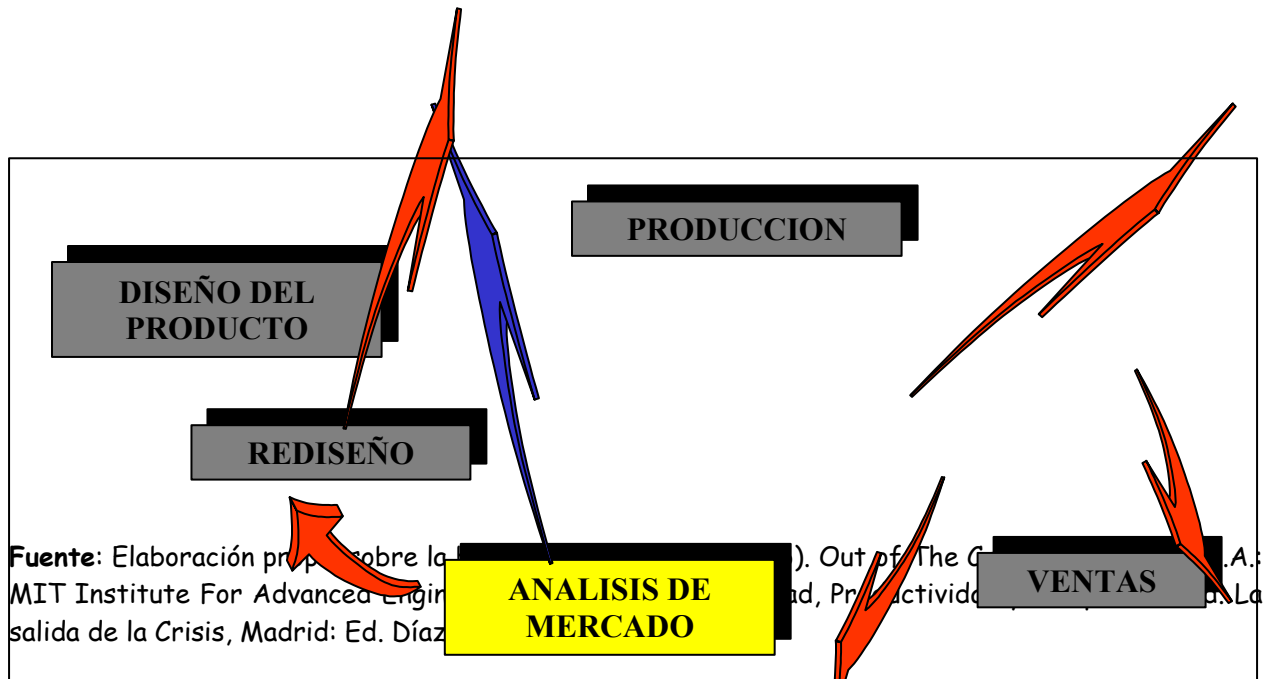




**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de Juran, M., Gryna, J. y Bingham, J. (1987). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté S.A., 2da. Edición, España.

**Anexo No. 32:**

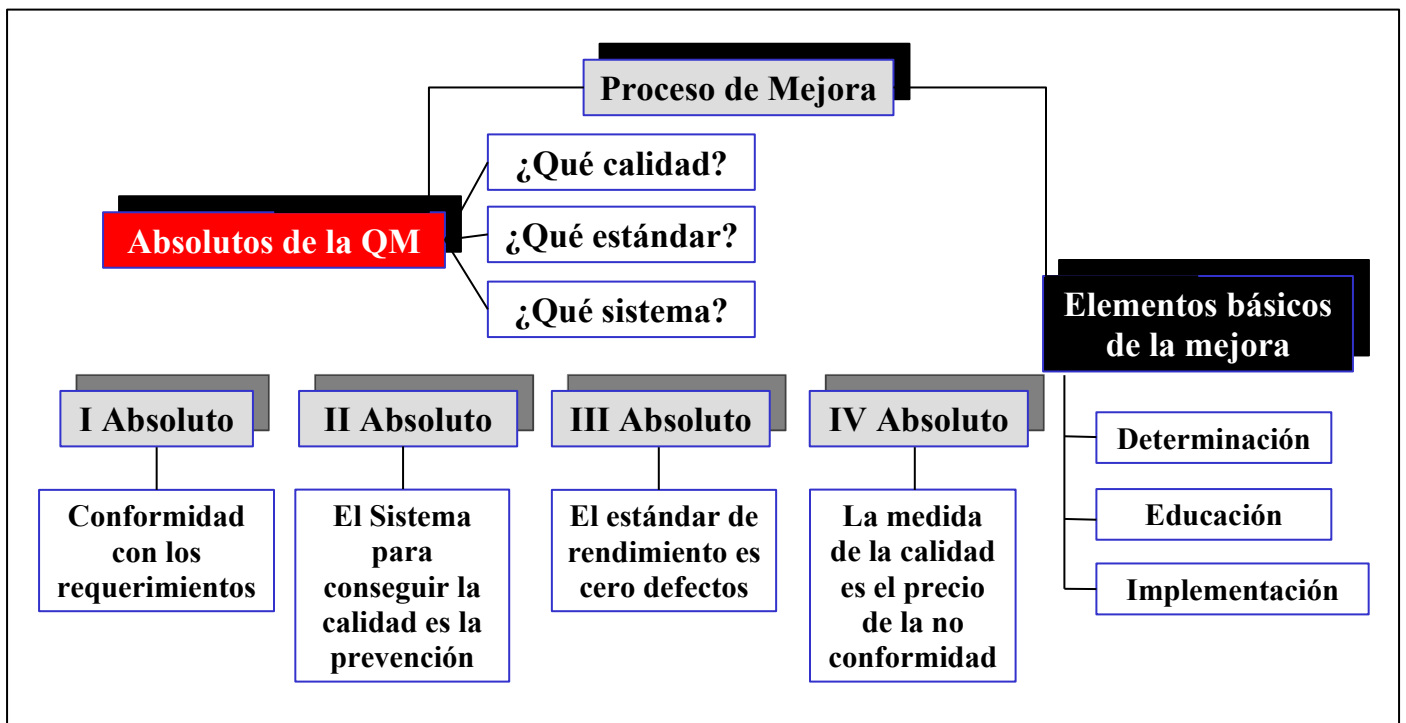
**Proceso Cíclico Iterativo**



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de Juran, M., Gryna, J. y Bingham, J. (1987). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté S.A., 2da. Edición, España.

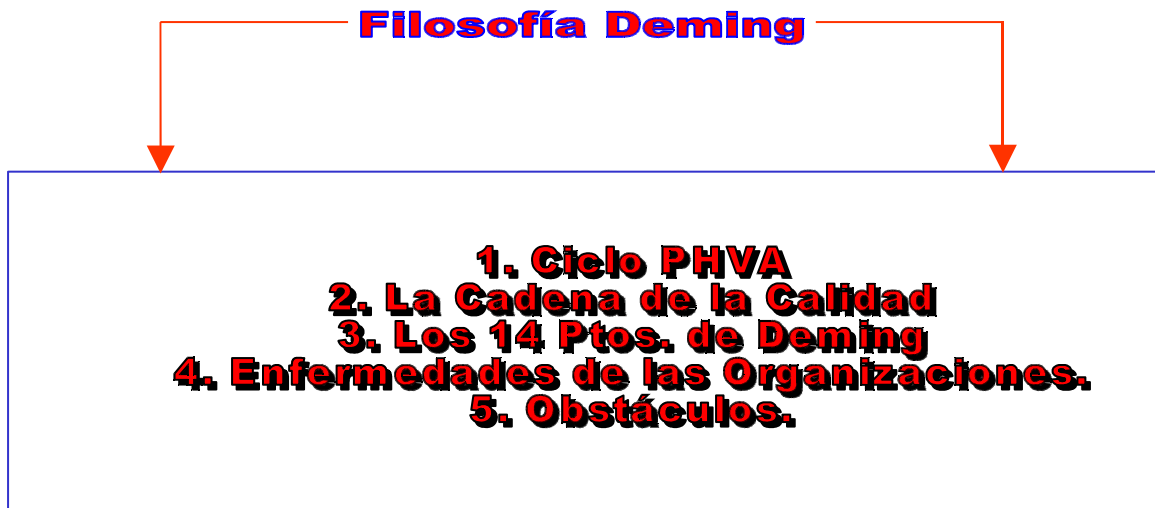
**Anexo No. 31:**

**Modelo de P. Crosby:**



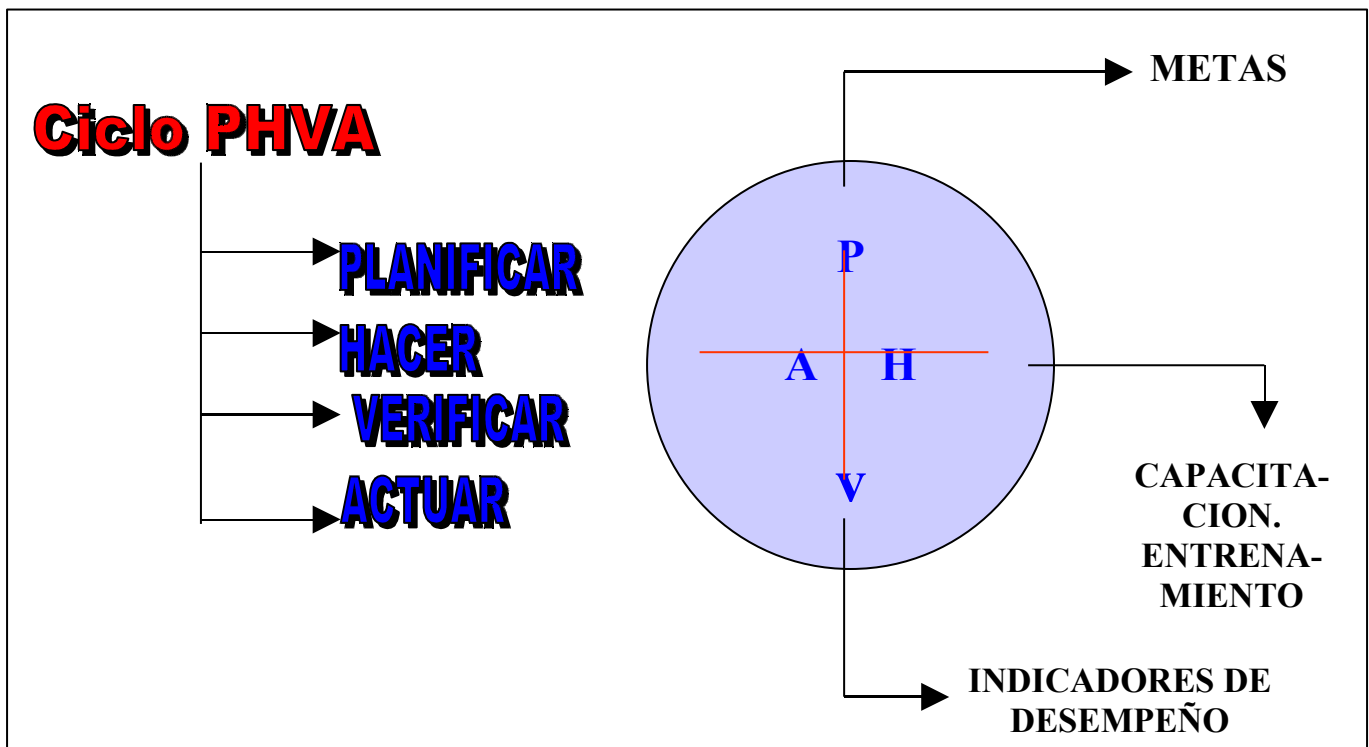
**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de P.B. Crosby (1984). Quality Without Tears, New Cork: New American Library; (1987<sub>a</sub>). La Calidad no Cuesta, Méjico: CECSA y (1987<sub>b</sub>).

Anexo No. 33:



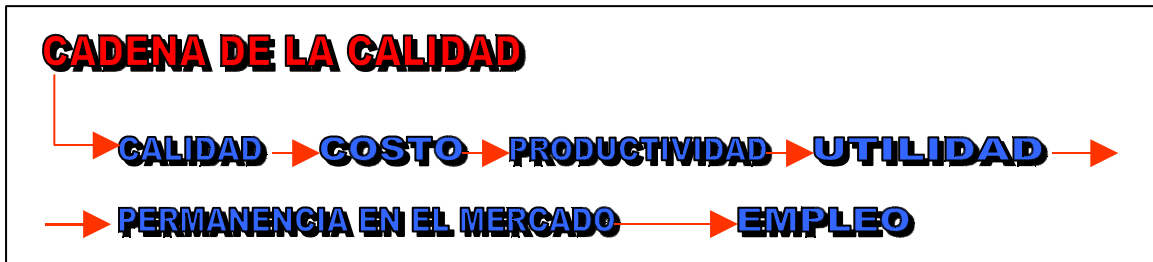
**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de E.W. Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Anexo No. 34: Ciclo Deming



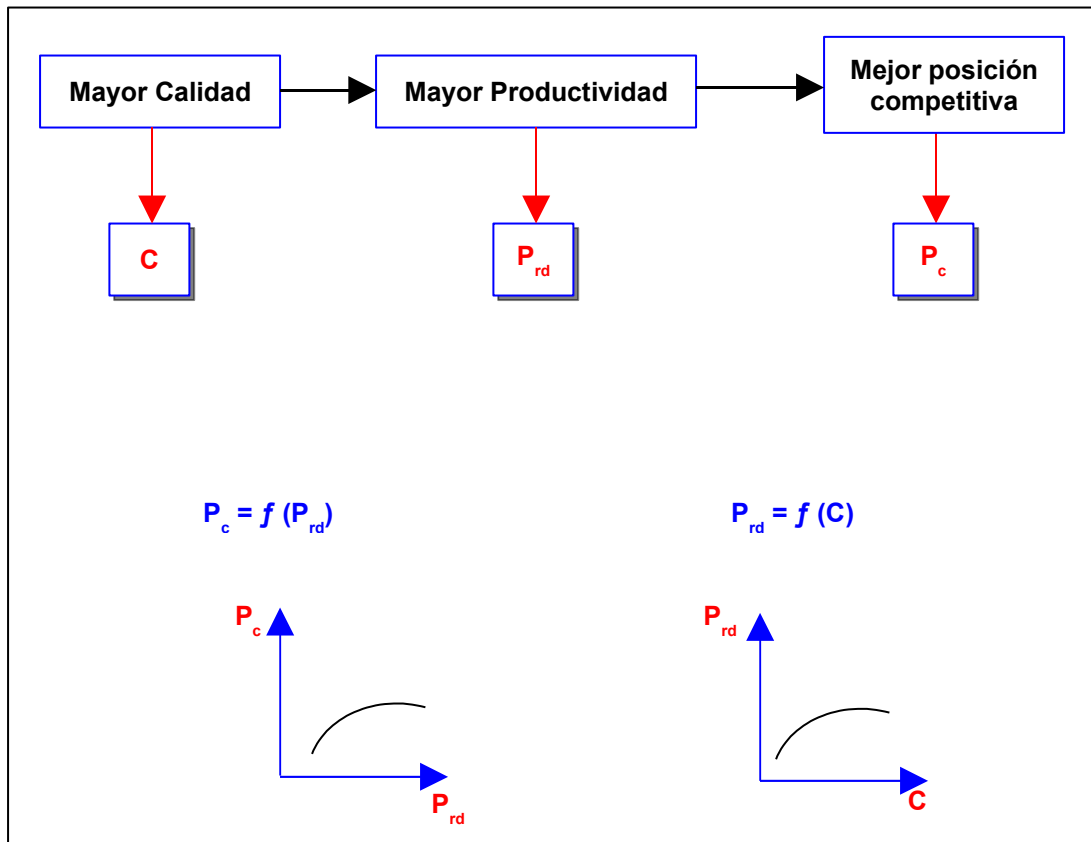
**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de E.W. Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Anexo No. 35:



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de E.W. Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Anexo No. 36: Nexos Causales en la Cadena de la Calidad de Deming



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de E.W. Deming (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

**Anexo No. 37:**

## **Los 14 puntos de Deming**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Esto implica un nuevo papel de la Compañías: Más que hacer dinero, permanecer en el negocio.
2. Adoptar una nueva Filosofía: LA CALIDAD COMO NUEVA RELIGION.
3. Detener la dependencia de la Inspección masiva: (EMPOWERMENT).
4. Finalizar la práctica de hacer negocios sólo por el patrón de precios.
5. Mejorar constantemente y para siempre el Sistema de Producción y de servicios.
6. Instituir el entrenamiento.
7. Instituir el Liderazgo.
8. Eliminar el temor.
9. Romper las barreras entre las áreas: Trabajo en equipo.
10. Eliminar las consignas, las exhortaciones y las metas.
11. Eliminar las Metas numéricas.
12. Eliminar las barreras para el orgullo por el trabajo realizado con calidad.
13. Instituir un Programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Iniciar la acción para lograr la transformación.

### **Las 7 enfermedades mortales:**

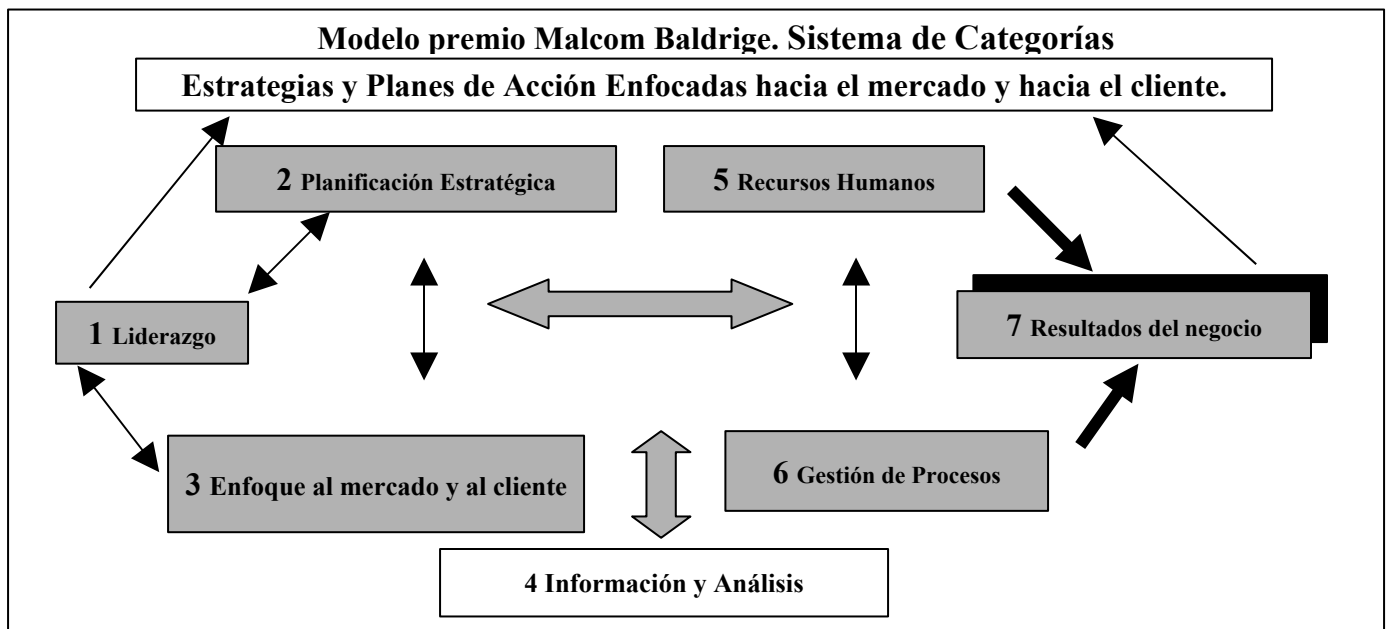
1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. La evaluación por la ejecución, la escala de méritos, o la revisión anual de los cumplimientos.
4. Movilidad de la Dirección.
5. Dirigir la Compañía basado en cifras visibles solamente.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de las garantías.

### **Los Obstáculos:**

1. Olvido de la Planificación a Largo Plazo.
2. Confiar en la Tecnologías para solucionar los problemas.
3. Búsqueda de ejemplo a seguir en lugar de desarrollar soluciones

**Fuente:** Tomado de E.W. Deming (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.

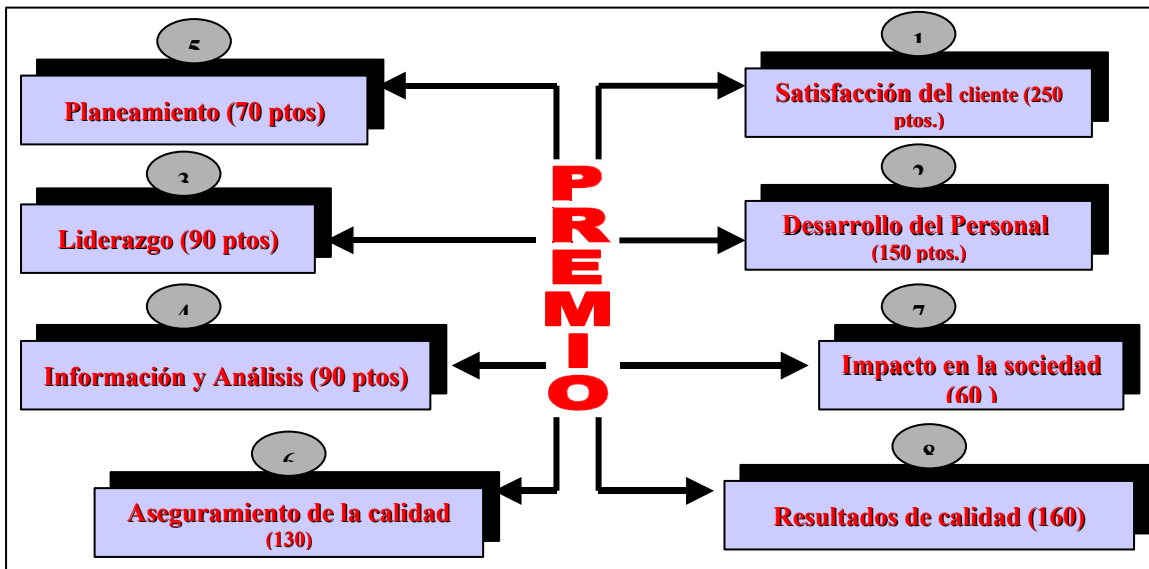
**Anexo No. 38:**



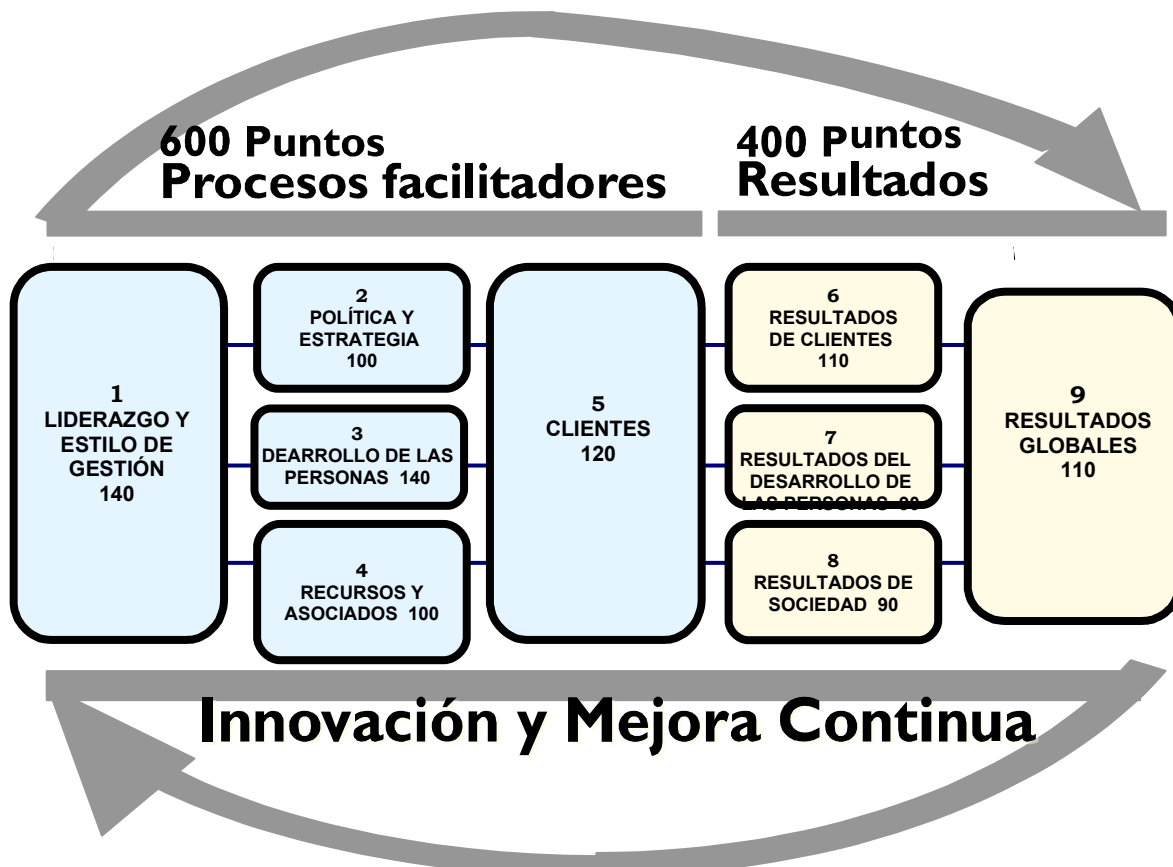
1. Liderazgo (95 puntos). El liderazgo personal de los mandos superiores y su participación para crear y sostener un enfoque hacia los clientes, así como valores claros y visibles en cuanto a la calidad.
2. Información y análisis (75 puntos). El alcance, la validez, el análisis, la administración y el uso de datos para impulsar la excelencia de calidad y para mejorar desempeño competitivo.
3. Planeación estratégica para la calidad (60 puntos). El proceso de planeación de la compañía y la forma en la que integra todos los requisitos clave de la calidad a la planeación general de la empresa.
4. Desarrollo y administración de recursos humanos (150 puntos). La forma en que la compañía capacita y promueve a sus trabajadores y aprovecha todo el potencial de ellos con el objeto de lograr los objetivos de la compañía en cuanto a calidad y desempeño.
5. Administración de la calidad de los procesos (140 puntos). Los procesos sistemáticos que usa la compañía para perseguir una calidad que sea mejor cada vez, entre ellos diseño, evaluación de la calidad, mejoras sistemáticas a la calidad y administración de la calidad de los procesos en todas las unidades de trabajo y proveedores.
6. Resultados de operaciones y calidad (180 puntos). Los niveles de calidad presentes medidos de la compañía y las tendencias a mejorar, los resultados de las operaciones de la compañía y la calidad de los proveedores. Asimismo, los niveles presentes de calidad y desempeño con relación a la competencia.

7. Enfoque y satisfacción de los clientes (300 puntos). La relación de la compañía con los clientes y su conocimiento de los requerimientos de los clientes y de los factores clave de la calidad que determinan la competitividad del mercado. Asimismo, los métodos de la compañía para determinar la satisfacción del cliente, las tendencias y niveles de satisfacción presentes y estos resultados con relación a la competencia. Total de puntos: 1,000

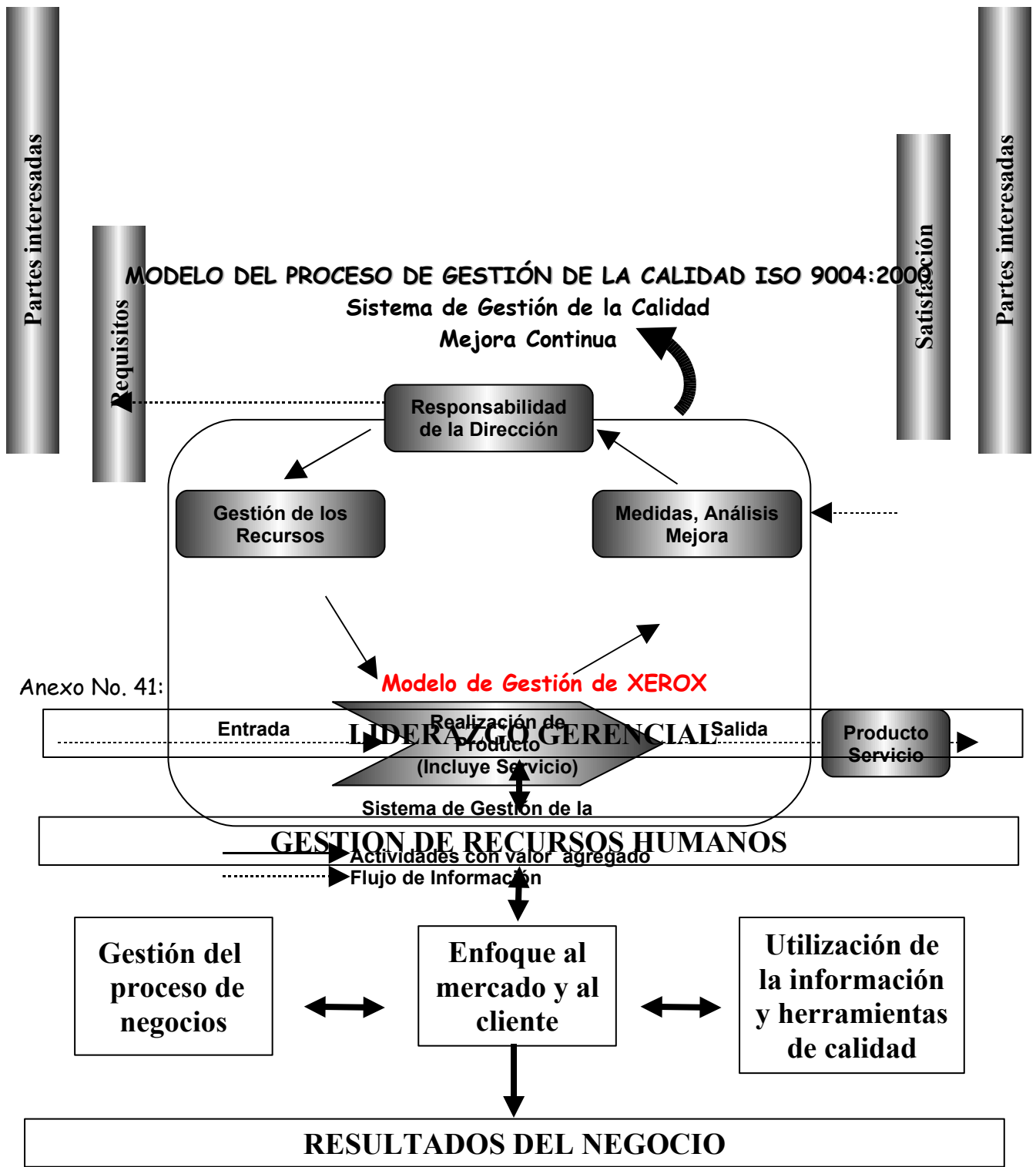
Anexo No.39: Categorías del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba



Anexo No.40: MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION



Anexo No.42:







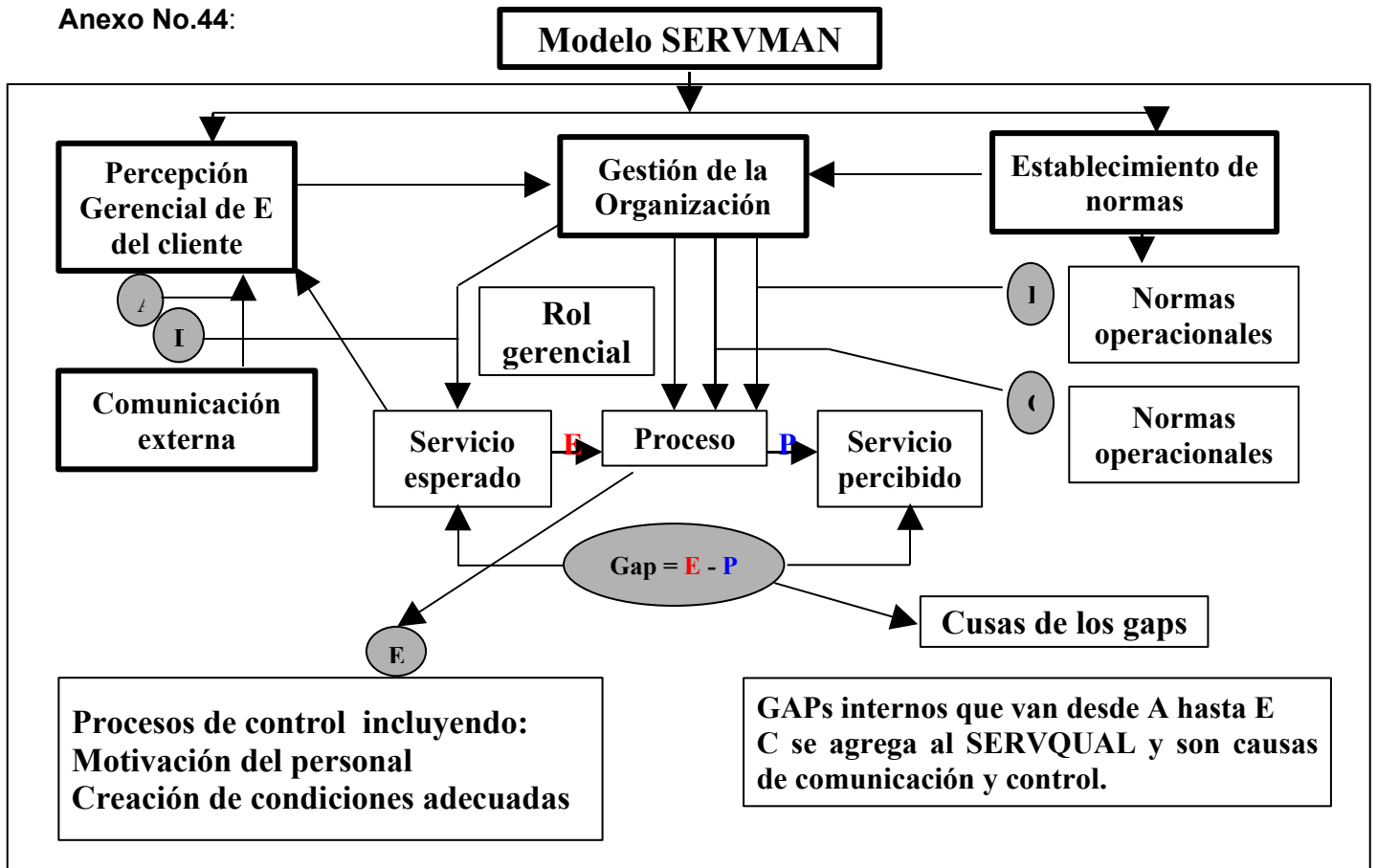
### Anexo NO. 43: Resumen comparativo de los Modelos analizados

<b>Modelos</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSBY</b>	<b>DEMING</b>	<b>M.BALDRIGE</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>EXCELENCIA</b>	<b>JAPONÉS</b>	<b>ISO 9000</b>	<b>XEROX</b>
<b>JURAN</b>	1.2.6.7.8.10.12	1.2.6.7	7.8.12	10	1.7.8	-----	12	1.6.7.8.10.12	6.10.12
<b>CROSBY</b>	1.2.6	1.2.3.6.7.9.4.5	7	-----	1.7	9	9	1.3.4.7.6	6
<b>DEMING</b>	7.8.12	7	7.8.11.12	-----	1.8	-----	12	7.8.12	12
<b>M.BALDRIGE</b>	10	-----	-----	10.13	13	13	-----	-----	10
<b>NACIONAL</b>	1.7.8	1.7	7	13	1.7.8.13	13	-----	1.7.8	-----
<b>EXCELENCIA</b>	-----	-----	-----	13	13	9.13	9	-----	12
<b>JAPONÉS</b>	12	9	12	-----	-----	-----	9.12	12	12
<b>ISO 9000</b>	1.6.7.8.10.12	1.3.4.6	7.8.12	10.13	1.7.8	13	12	1.3.4.6.7.8.10.12.13	4.6.10.12
<b>XEROX</b>	6.10.12	4.6	12	10	-----	-----	12	4.6.12	4.6.10.12

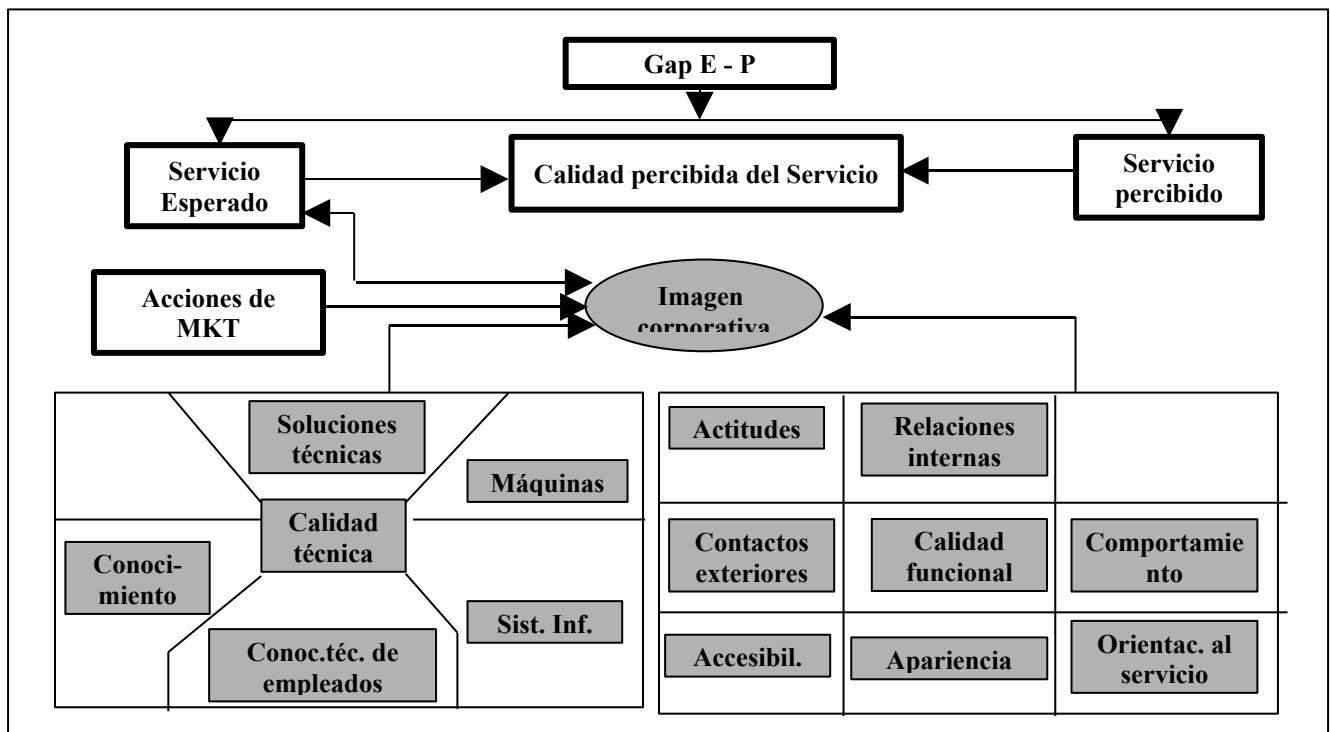
Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Modelos expuestos en el trabajo.

1. Asociada la Calidad al cumplimiento de Requisitos
2. Asociada la Calidad a la Actitud para el Uso
3. Asociada la calidad a través de caracteres
4. Relaciona la Calidad, las Expectativas y las necesidades
5. Enfocada la medición hacia los Requisitos Oferta (promesas)
6. Orientada hacia la Dirección y la Organización
7. Gestiona la Calidad de forma global en la Organización
8. Cumple con la función de Planificación, Control y Mejora
9. Proceso de Mejora enfocado a la educación de las personas
10. Proceso de Mejora hacia los Procesos
11. Proceso de Mejora hacia los Productos
12. Utilización de herramientas en los procesos de Medición y Mejora
13. Utilización con fines de Certificación

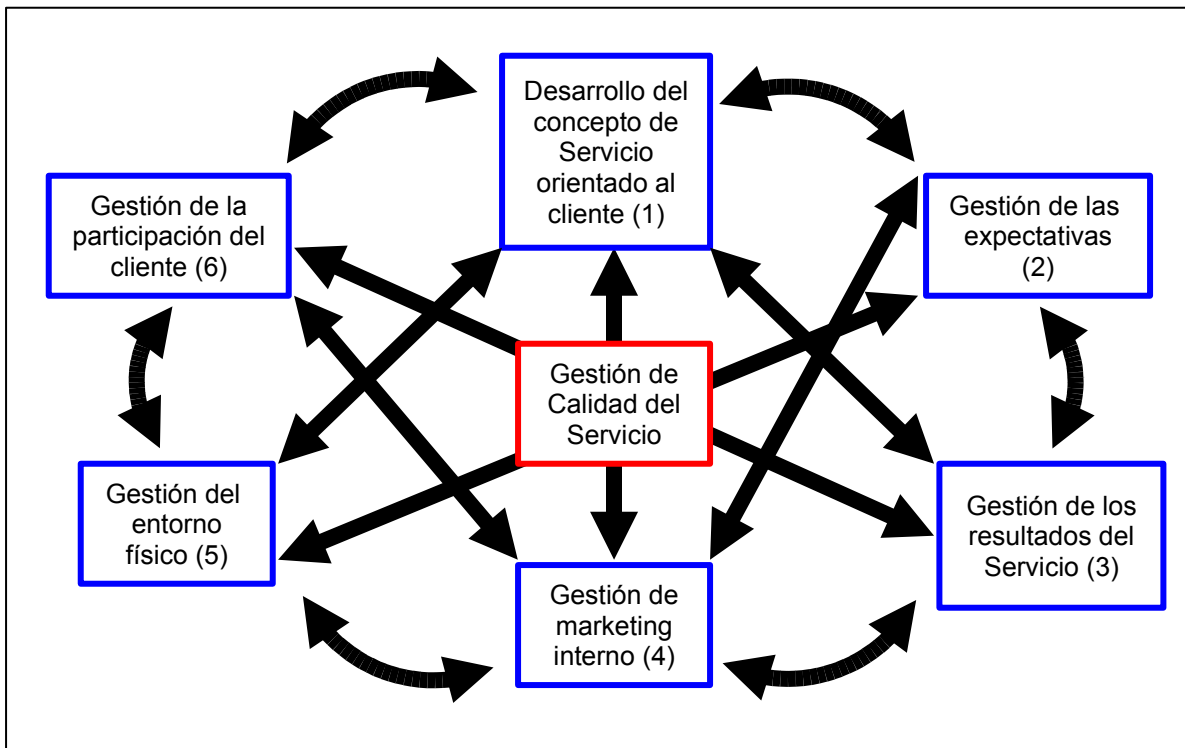
Anexo No.44:



Anexo 45: Modelo de la Imagen

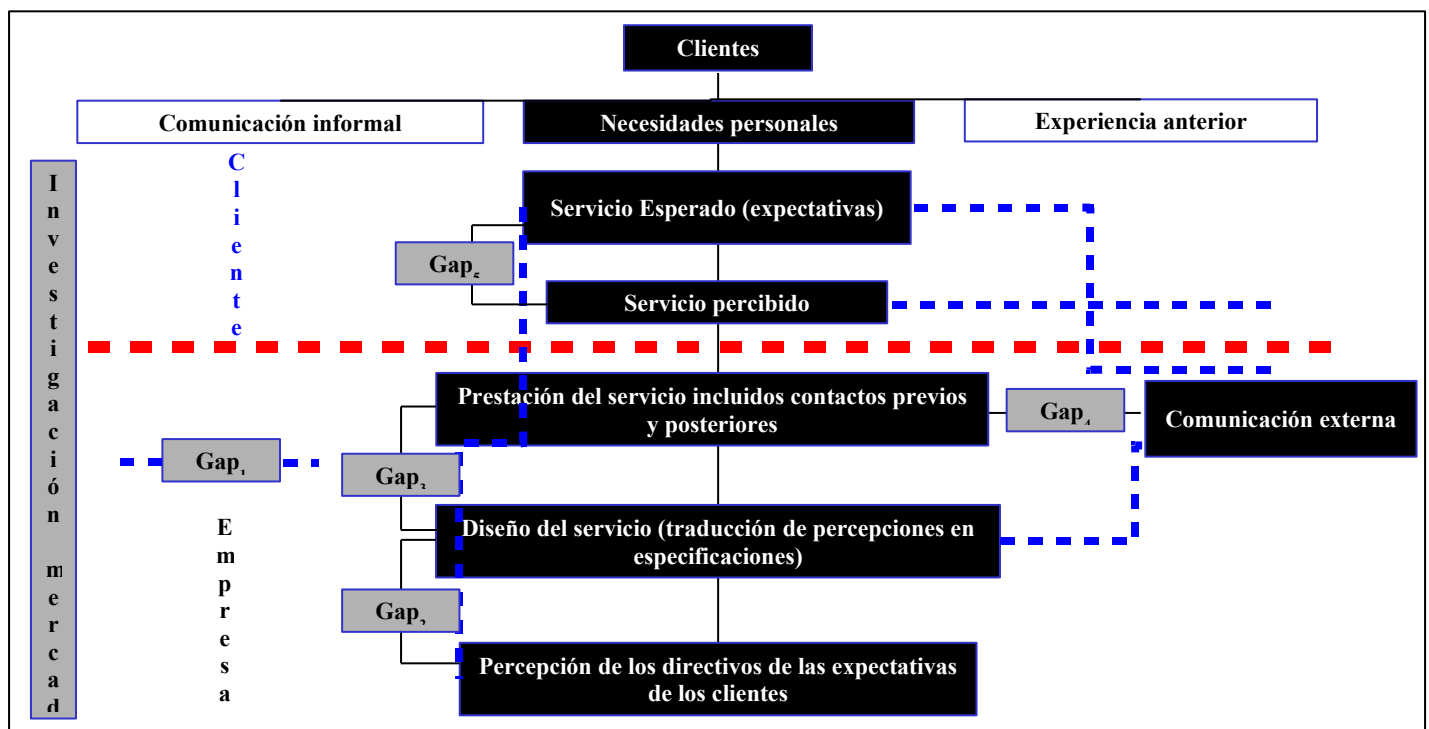


**Anexo No. 46:** Etapas del desarrollo del servicio según Modelo de la Imagen

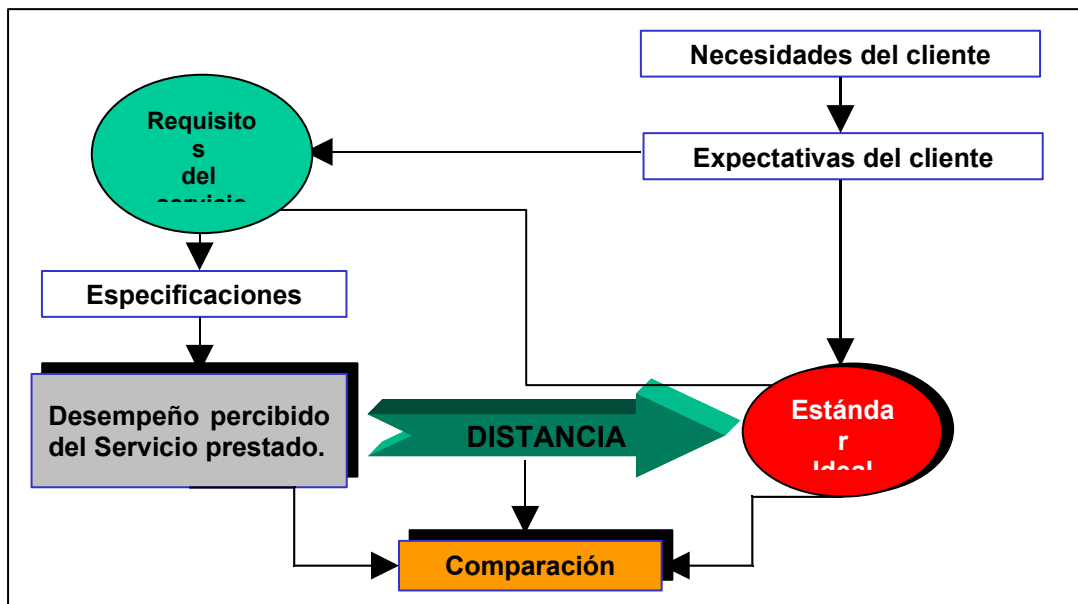


**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in The Service Sector*, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.

**Anexo No. 47:** Modelo SERVQUAL

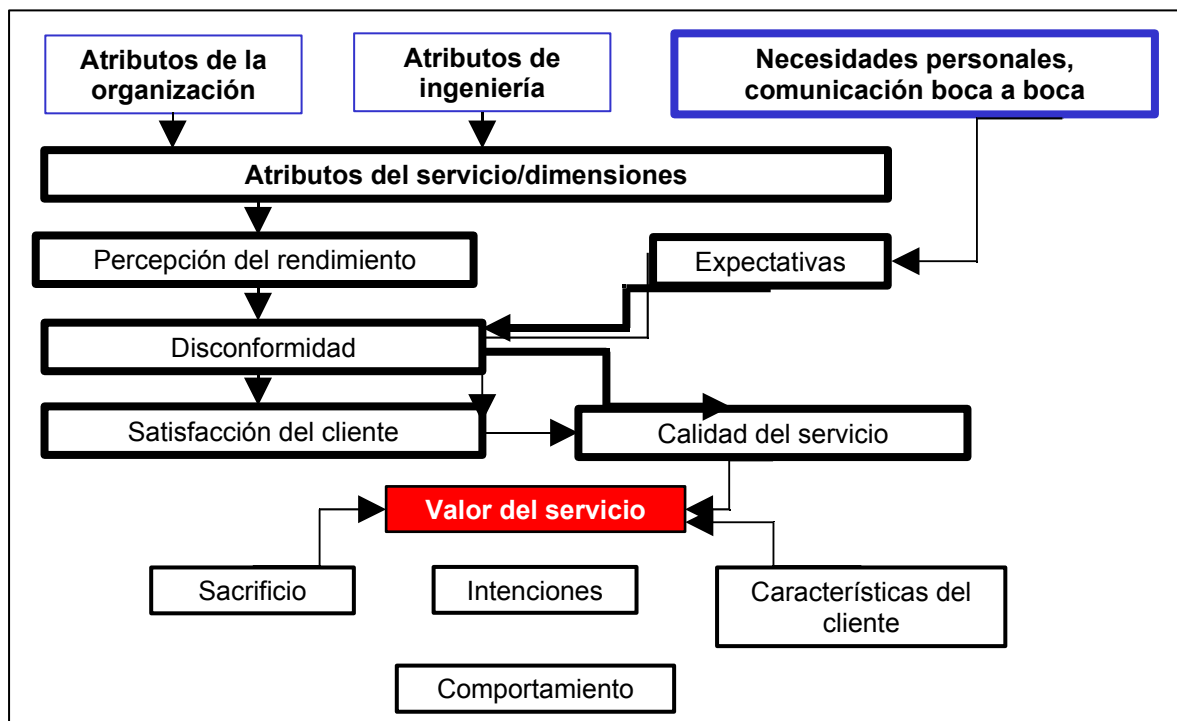


### Anexo No.48: El Modelo del Desempeño Evaluado o Modelo de Theas



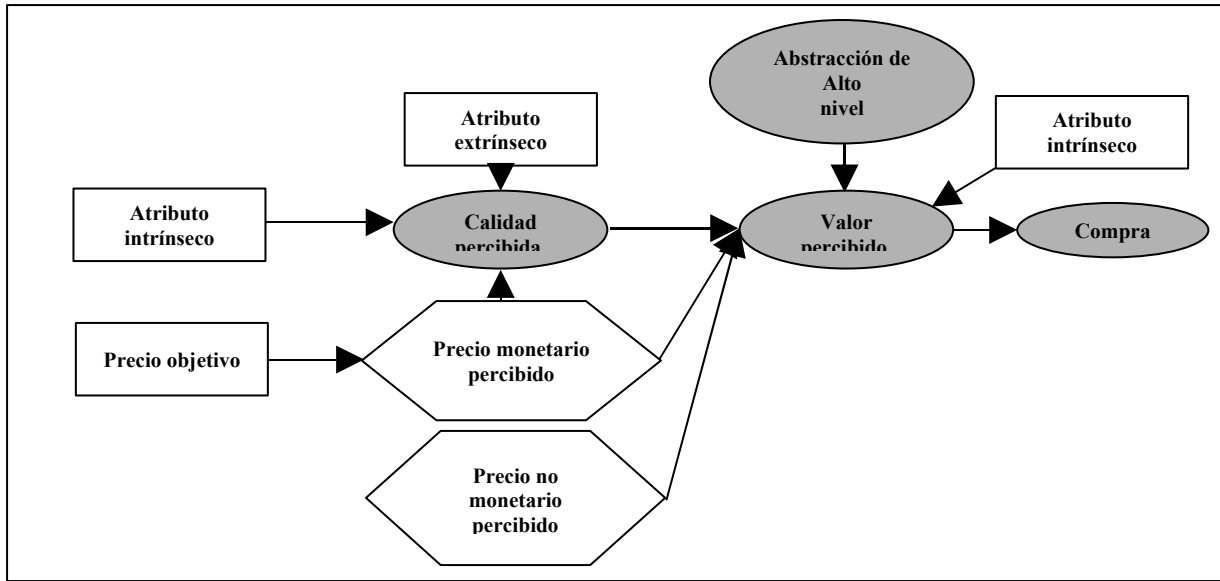
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Theas, R.K. (1993). "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers Perceptions of Quality", Journal of Marketing, vol.57, (October).

### Anexo No. 49: Modelo Multiscenario

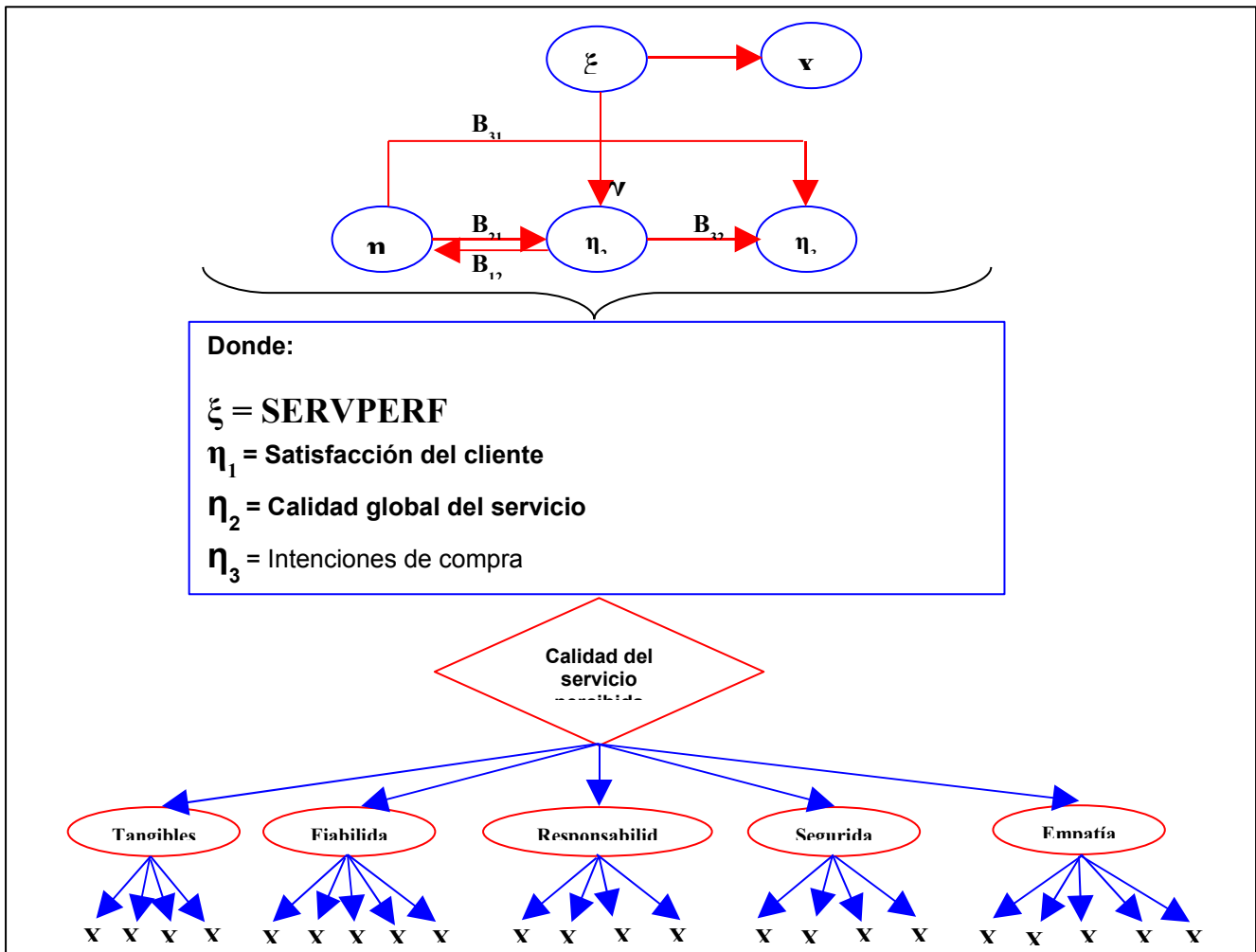


Fuente: Bolton, N.R. Y Drew, J. (1991). "A Multistage Model of Consumers Assessment of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, vol.17 (march).

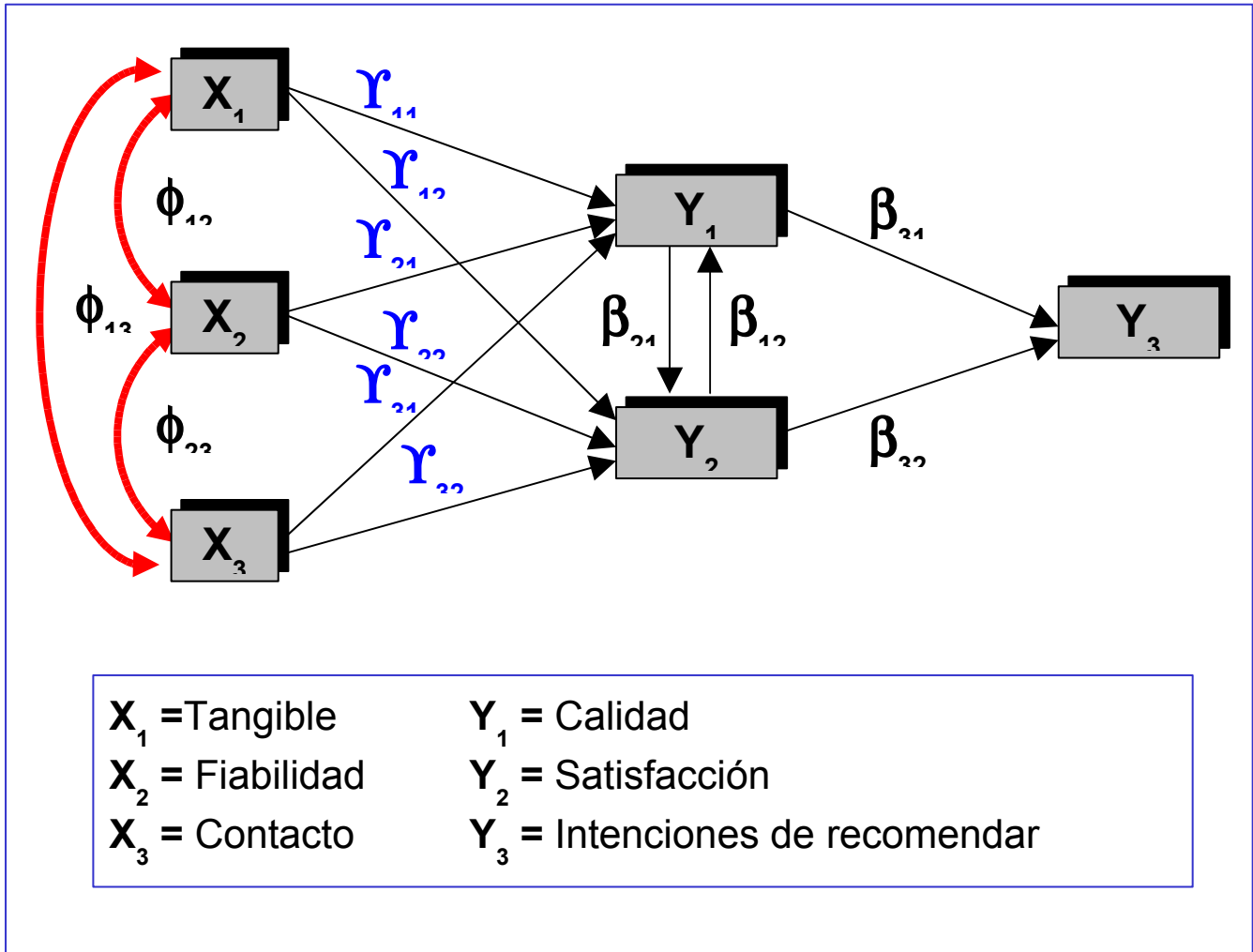
**Anexo 50:** Modelo de Zeithaml:



**Anexo No. 51:** Modelo estructurado de Gestión de la Calidad SERVPERF

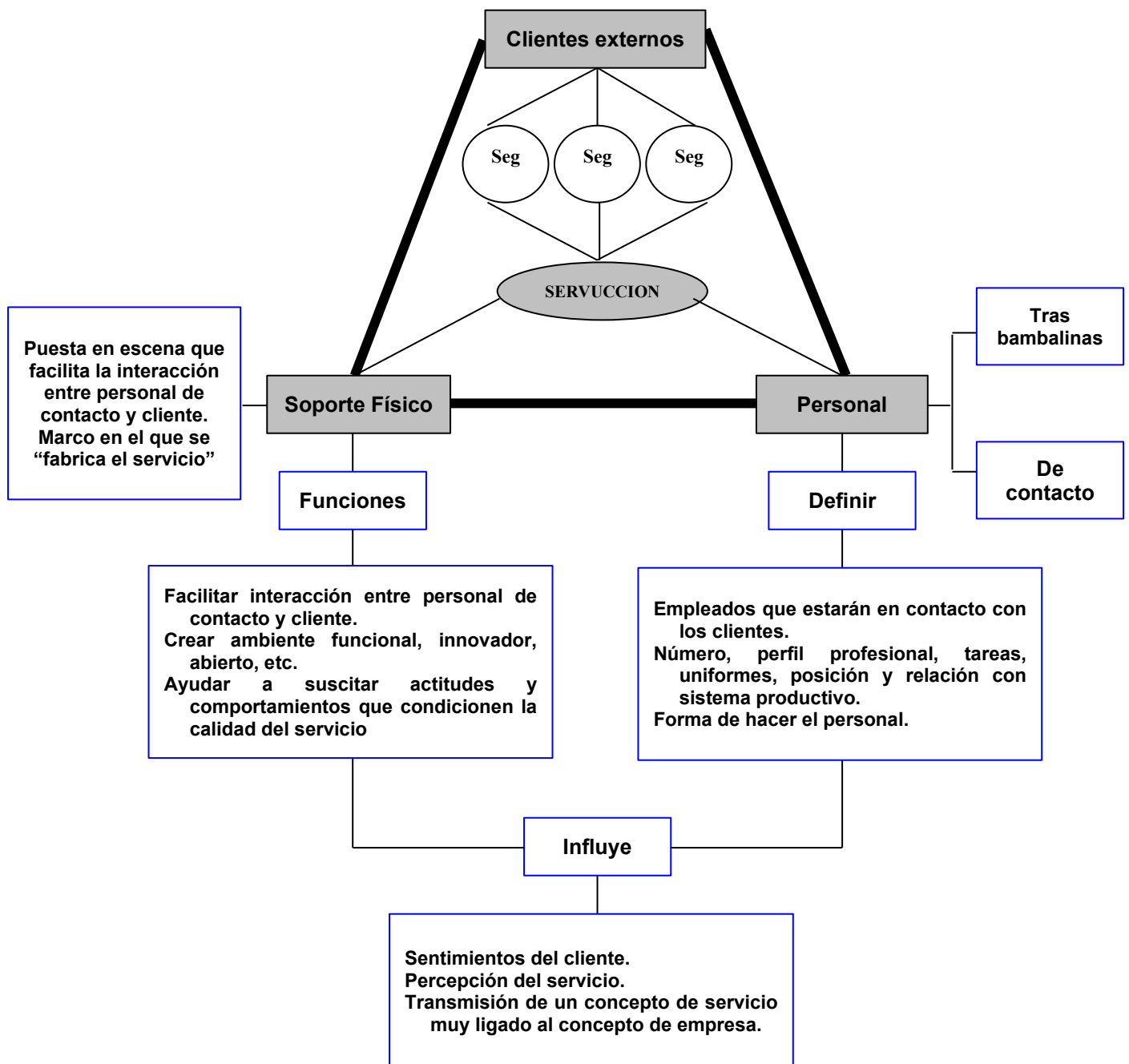


Anexo No. 52: Modelo LODGQUAL



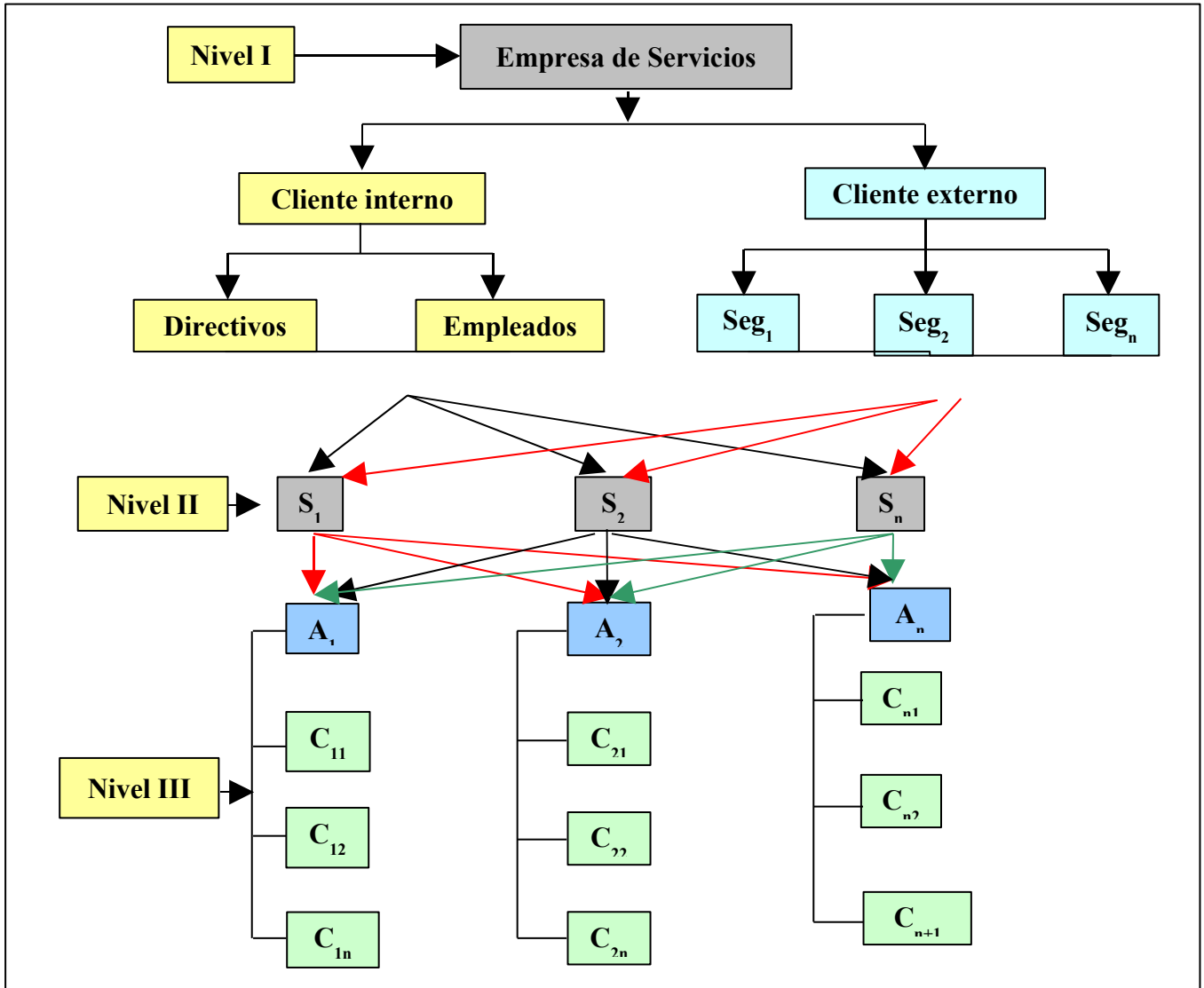
**Fuente:** Juliet M. Guetty y Kenneth Thompson. La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Volumen 2, Number 3, 1994.

## Anexo No. 53: Modelo de la SERVUCCIÓN



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Eigler, P. y Langeard, E. (1989). La Servucción, el Marketing de Servicios, Madrid, McGraw Hill; Chías, J. (1990). El Mercado son Personas, Madrid, McGraw Hill, serie management; Altés Machín, C. (1997). Marketin y Turismo. Editorial Síntesis, S.A., Madrid, 2da. Reimpresión, octubre.

**Anexo No. 54:** El Modelo de Estructura Jerárquica



**Fuente:** Frías J, R., Cuétara S, L.: Evaluación de la calidad de los servicios turísticos. Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA. Matanzas. 1997.



<b>Modelos</b>	<b>SERVMAN</b>	<b>Imagen</b>	<b>SERVQUAL</b>	<b>Theas</b>	<b>Multiescenario</b>	<b>Zeithaml</b>	<b>SERVPERF</b>	<b>LODGQUAL</b>	<b>Servucción</b>	<b>PAJ</b>
<b>SERVMAN</b>	Discrepancia, P-E 1.2	6 gaps	6 gaps	6 gaps	6 gaps	6 gaps	discrepancia gaps	discrepancia gaps	discrepancia gaps	discrepancia gaps
<b>Imagen</b>	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E, imagen, técnica, funcional	imagen, técnica, funcional, 1 gap (5)	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	-	-	-	-
<b>SERVQUAL</b>	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E, Gaps	Discrepancia, P-E, 5 gaps	Expectativas vs Punto ideal, 1 Gap	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	-	-	-	-
<b>Theas</b>	Discrepancia,	Discrepancia, Gaps	Discrepancia, gaps	Discrepancia, P-I	Discrepancia	Discrepancia, P-E	-	-	-	-
<b>Multiescenario</b>	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	Discrepancia,	Discrepancia, P-E 3	Discrepancia, P-E	-	-	-	-
<b>Zeithaml</b>	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	Discrepancia,	Discrepancia, P-E	Discrepancia, P-E	-	-	-	-
<b>SERVPERF</b>	-	-	-	-	-	Desempeño, P	Desempeño, P. 4	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P
<b>LODGQUAL</b>	-	-	-	-	-	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P
<b>Servucción</b>	-	-	-	-	-	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P
<b>PAJ</b>	-	-	-	-	-	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P	Desempeño, P

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de los Modelos expuestos en el trabajo.

## Bibliografía:

1. Abbagnano, N. (1963). Diccionario de Filosofía, Ediciones Revolucionarias, Instituto Cubano del Libro
2. Bolton, N.R. Y Drew, J. (1991). "A Multistage Model of Consumers Assessment of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, vol.17 (March).
3. Brown, T.J., Churchill, Jr., Peter, P. Research Note: Improving The Measurement of Service Quality, in The: Bateson, J.E., Hoftman, D. (1999). *Managing Services Marketing, Texts and Readings*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Fourth Edition.
4. Carman, J. (1990). «Consumer perceptions of service quality: an assesment of the SERVQUAL dimensions», *Journal of Retailing*, vol. 66, primavera, págs. 33-55.
5. Cronin, J.J. Y S.A. Taylor (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, vol.56, (july).
6. Cronin, J.J. Y S.A. Taylor (1994). "SERVPEF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol.58 (January).
7. Champy James & Michael Hammer, (1993). *Reengineering the corporation*, HaperCollins.
8. Churchill, G.A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16 (February).
9. Devlin, S. and Dong, H.K. (1994). La Calidad del Servicio desde la Perspectiva del Cliente, *American Marketing Association*, Vol.6, No.1.
10. Eigler, P. y Langeard, E. (1989). *La Servucción, el Marketing de Servicios*, Madrid, McGraw Hill.
11. Frías J, R., Cuétara S, L.: Evaluación de la calidad de los servicios turísticos. Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica. CITMA. Matanzas. 1997.
12. Garvin, D.A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality, *Harvard Business Review*, November-December.
13. *Gestión por Procesos (2003)*. <http://www.gestiopolis.com>.
14. Gronroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, vol.12, No.8.
15. Gronroos, C. (1979). An Applied Theory for Marketing Industrial Service, *Industrial Marketing Management*, vol. 8.

16. Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, vol. 18, No.4.
17. Gronroos, C. (1987). *Developing the Service Offering: A Source of Competitive Advantage*, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
18. Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality, *Review of Business*, vol. 9, No.3.
19. Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*, Massachusetts: Lexington Books.
20. Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
21. Guetty, J.M. and Thompson K. (1994). The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recommending Behavior in Lodging Decisions, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing. The International Forum Research, Theory and Price*, Published by Haworth Press, Inc., Number 3, Volumen 2.
22. Gummerson, E. (1978). Toward a Theory of Professional Service Marketing, *Industrial Marketing Management*, vol.7.
23. Horovitz, J. (1987). How to Check The Quality of Customer Service and Rise the Standard, *International Management* (February).
24. Horovitz, J. (1993). *La Calidad del Servicio*, McGraw Hill, traducido de la 1ra. Edición en francés.
25. Holbrook, M.B. and Corfman, K.P. (1985). Quality and Value in The Consumption Experience: Phaedrus Rides Again, in *Perceived Quality*, J. Jacoby y J. Olson, eds. Lexington, M.A.: Lexington Books.
26. Jacoby, J. and Olson, J.C. (1985). *Perceived Quality*, eds. Lexington, M.A.: Lexington Books.
27. Jáuregui G, Alejandro (2005). Control interno de los procesos de servicio al cliente. <http://www.gestiopolis.com>.
28. Lehtinen, V. and Lehtinen, Jr. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, Unpublished Working Paper, Helsinki, Finland: Service Management Institute.
29. Lehtinen, V. and Lehtinen, Jr. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions, *The Service Industrial Journal*, vol.2, No.3.
30. Lovelock, C.H., (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, 47 (Summer) 9-20.

31. Oliver, R.L. (1977). Effects of Expectations and Disconfirmation on Post exposure Product Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, No. 62 (April).
32. Olshavsky, R.W. (1985). Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective, in *Perceived Quality*, J. Jacoby y J. Olson, eds. Lexington, M.A.: Lexington Books.
33. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml y Berry, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol.49.
34. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, vol.64, No.1.
35. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, *Delivering quality service*, Free Press, New York 1990, pp 15-33.
36. Pérez Fdez de Velazco (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los Servicios y Atención a Clientes*, Madrid: ESIC.
37. Passer, W.E. and Arbeit, S. (1976). *Selling Jobs in The Service Sector*, *Business Horizons*, Junio.
38. Reindenbach, R. and Sandifer-Smallwood, B. (1990). Exploring Perceptions of Hospital Operations by A Modified SERVQUAL Approach, *Journal of Health Care Marketing*, No. 10 (December).
39. Reindenbach, R. and Minton, A.P. (1991). Customer Service Segments: Strategic Implications For The Commercial Banking Industry, *Journal of Professional Services Marketing*, No.6 (2).
40. Sasser, W.E. & Reichheld (1987). *Zero Defections: Quality Comes to Services*, *Harvard Business Review*.
41. Schlesinger, L.A. and James L. Heskett (1991). *Breaking the Cycle of Failure in Services*, *Sloan Management Review*, Spring.
42. Schlesinger, L.A. and James L. Heskett (1991). *The Service Driven Service Company*, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
43. Strauss, B. (1995). *Internal Service. Clasificacions and Quality Management*, *International Journal of Service Industry Management*, vol.6, No.2.
44. Stafford, M. R. (1994): «How Customers Perceive Service Quality», *Journal of Retail Banking*, vol. XVII, n.º 2, verano.
45. Theas, R.K. (1993). "Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, vol.57, (October).

46. Teas, R. (1993): «Expectations, performance evaluation, and consumer's perceptions of quality», *Journal of Marketing*, vol. 57, Octubre, págs. 18-34.
47. The Bantam New College. *Diccionario Inglés y Español* (1984).
48. Teas, R. (1994): «Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assesment of a reassesment», *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, págs. 132-139.
49. Zeithaml, V.A.(1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value, *Journal of Marketing*, vol.52, (July).