

4. El concepto de calidad

¿Qué Es La Calidad?

El mundo de la Administración de Organizaciones es el de una ciencia naciente. No existen términos generalmente aceptados¹, a los que todos los autores otorguen el mismo significado. Ni siquiera muchos conceptos son definidos por todos del mismo modo. La calidad no podía ser en esto una excepción. En su acepción más vulgar, decir que un objeto o servicio es de calidad equivale a afirmar que posee unas cualidades que lo apartan de lo común, que, de algún modo, lo hacen más excelente, le dan una cierta distinción o excepción respecto de lo corriente o cotidiano.

La contestación a la pregunta ¿Qué es la calidad? puede intentarse desde una orientación esencialista. En este caso siempre es posible llegar a juicios como el que se recoge a continuación:

- «La calidad... ya se sabe lo que es pero en el fondo no sabemos en qué consiste, lo que es una contradicción. Algunas cosas son mejores que otras, es decir, son de más calidad. ¡Pero al tratar de definir lo que es la calidad, aparte de las cosas que la tienen, todo se esfuma! y no queda nada de que hablar. Pero si no podemos definir lo que es la calidad, ¿cómo podemos saber lo que es o cómo podemos siquiera saber que existe? Si nadie sabe lo que es, entonces no existe a efectos prácticos. Pero, en realidad, sí que existe a todos los efectos prácticos. ¿En qué otra cosa se basan las notas escolares? ¿Por qué otro motivo iban las personas a pagar auténticas fortunas por algunas cosas y por qué iban a tirar otras a la basura? Es evidente que algunas cosas son mejores que otras... ¿pero qué es «lo mejor»?... De modo que seguiremos dándole vueltas al tema, dándole vueltas en nuestra mente y sin encontrar en qué basarnos. ¿Qué demonios es la calidad? ¿Qué es?»².

Intentar contestar a la pregunta ¿cuál es la esencia de la calidad? parece difícil y complicado. Los tratadistas de la calidad han preferido enunciar definiciones instrumentales, que sean útiles para el objetivo que se persigue, en lugar de definiciones esenciales, mediante las que se pretenda decir lo que es la calidad. Las definiciones instrumentales sirven para el objetivo de intentar implantar la calidad, de poder medirla, de poder controlarla, de poder establecer lo que el sujeto reconoce como de calidad y lo que no.

Las siguientes definiciones muestran de un lado la disparidad de opiniones de los principales autores sobre el significado del término y de otro la posibilidad de llegar a un concepto que pueda recoger la opinión más aceptada o que pueda ofrecer alguna clase de síntesis. Así, la calidad es:

- Cumplir las especificaciones, según Ph. Crosby.
- Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente, según J. Juran.
- Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado, según W. E. Deming.
- El resultado total de las características del producto y/o servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente, según A. V. Feigenbaum.

Autor. Andrés Muñoz Machado

- El coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción, según Taguchi.
- Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas³, según la norma ISO.

Estas definiciones recogen el enfoque con el que cada autor contempla el término calidad y el concepto en el que se basa para exponer sus tesis sobre la consecución de la misma.

Ph. B. Crosby⁴ parece situarse en la posición del productor de bienes o servicios, que los define mediante un conjunto de características. El bien o servicio va a ser de calidad o no, va a tener una mayor o menor calidad, según el grado en el que cumpla las diferentes características. La lista que las recoge se convierte en la relación de aquello que es necesario para que se le califique como de calidad.

J. Juran⁵ resalta que las características del producto o servicio han de tener una cualidad común, la de ser las que el cliente desea. La medida de la calidad es la necesidad del cliente que, muchas veces, no se conocerá con precisión hasta que no se entregue el producto o se preste el servicio. Es más, las necesidades del cliente pueden ser cambiantes y, por ende, la calidad, también. Definir la calidad consistirá en conocer las expectativas del público respecto a las propiedades de un producto o servicio.

La definición de W. E. Deming⁶ incluye aspectos de las dos anteriores, añade importantes matices estadísticos y alude a los costes. La calidad se considera relacionada con el hecho de que los productos o servicios reúnan las características que el público desea, que de algún modo el cliente ha expresado. El producto o servicio ha de producirse o prestarse de modo que las características que para el mismo resulten tengan una cierta regularidad. La variación de estas características sigue las leyes del azar. El conjunto de características que un producto o servicio reúne está relacionado con su coste, esto es con el consumo de factores que tienen lugar en su producción. Dos productos pueden satisfacer una misma necesidad. Un automóvil utilitario y un automóvil de lujo se emplean para moverse de un punto a otro. Ambos tienen calidad, en el sentido de que satisfacen los deseos del cliente. No obstante, el grado de satisfacción puede que sea en el segundo caso considerablemente mayor que en el primero. El término calidad ha de relacionarse con la capacidad adquisitiva del cliente, o con la parte de su renta que desea emplear en el producto o servicio de que se trate. Puede haber diferentes grados de satisfacción o diferentes grados de calidad.

La definición de G. Taguchi⁷ parte de la consideración de que un sujeto estimará que un producto o servicio tiene tanta menos calidad cuantas más alejadas están sus características de aquello que deseaba. El grado de insatisfacción que se produce será tanto mayor cuanto mayor sea esa diferencia, al igual que ocurrirá con el coste que mida dicha insatisfacción. La calidad del producto será tanto mayor cuanto menor sea este coste derivado de la diferencia entre lo deseado y lo entregado o servido. Este coste lo sufre la Sociedad en su conjunto, influyendo en su bienestar.

La función de pérdida de calidad de Taguchi, propuesta por este autor a comienzos de los setenta, permite calcular la incidencia de la falta de calidad de un producto o servicio mediante la consideración de dos componentes de coste: los de la organización, como consecuencia de

Autor. Andrés Muñoz Machado

repeticiones, mal uso de máquinas y materiales y otros similares, y los del cliente o usuario, por todos los costes que se derivan de la inadecuación del bien al fin al que se le destinaba. El elemento de coste se define como «la pérdida generada por el producto a la sociedad desde el momento en que éste se entrega».

La proposición de G. Taguchi tiene una aplicación inmediata a muchas situaciones en la Administración Pública. Las colas ante una ventanilla causadas, por ejemplo, por errores en la información, tienen dos componentes de coste: uno el del funcionario que repite y otro el del contribuyente que emplea su tiempo esperando en lugar de hacerlo en otra cosa. Tratamos con más extensión el punto de vista de G. Taguchi en el capítulo 14, dedicado a los «Costes de calidad».

La definición de A. V. Feigenbaum⁸ hace hincapié en el hecho de que si toda la organización dedica sus esfuerzos a realizar su tarea del mejor modo posible y de acuerdo con lo que el cliente desea, el producto o servicio que resulta tendrá un grado de calidad más alto que si no ocurre así. Para este autor «la calidad es, en esencia, un modo de dirigir la organización». El término Gestión de Calidad Total (GCT) parece que fue empleado por primera vez por este tratadista.

La definición de la ISO 8402 refiere el término calidad a lo que los clientes esperan, a sus deseos, a las características del producto o servicio y a la correspondencia entre las unas y las otras. Hace explícito el hecho de que los deseos de los clientes pueden ser conocidos por ellos mismos o no. Cuando se trata de dar una determinada calidad a un producto puede ocurrir que ni siquiera el cliente o contribuyente sepa lo que en realidad le satisface.

La ISO 8402 indica que han de considerarse como definiciones parciales aquellas que predicen que la calidad es la «aptitud para el uso», «la aptitud para el empleo», la «satisfacción para el cliente» o la «conformidad con los requisitos».

Todo lo anterior parece que puede resumirse del siguiente modo:

- La existencia de importantes dificultades para dar una definición de la esencia de la calidad. No parece que ésta pueda considerarse como un universal⁹. Las definiciones que se han dado al término suelen tener un carácter instrumentalista.
- La calidad está estrechamente relacionada con lo que el cliente o contribuyente desea, lo que la dota de un importante componente subjetivo. Según a quien vaya dirigido el producto o servicio las características que requiere pueden ser distintas.
- La frecuente dificultad de conocer con exactitud lo que el cliente o el contribuyente desea. Puede ocurrir que el mismo no lo sepa con exactitud.

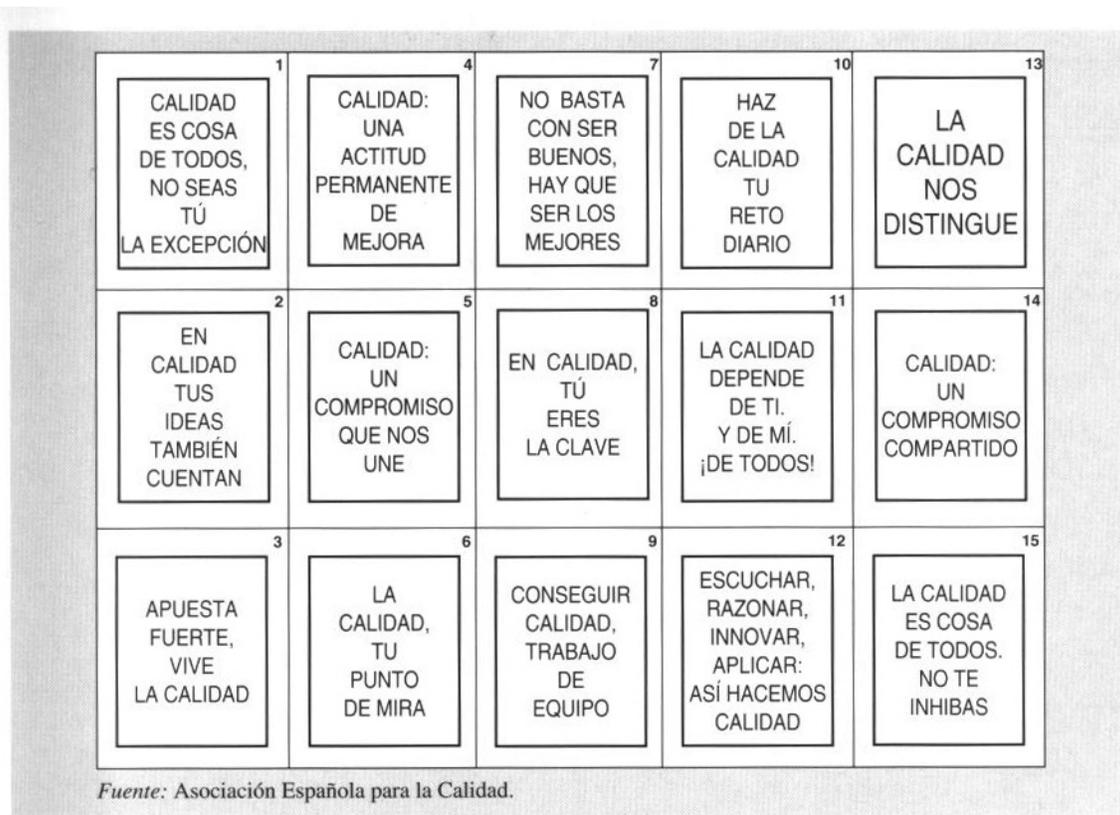


Figura 4.1. Carteles para la promoción de la calidad.

- La dependencia de las leyes del azar de las características de cualquier producto o servicio, de modo que lo único que puede asegurarse es que su dispersión sobre un valor medio quede dentro de unos límites determinados. Difícilmente el mismo servicio prestado por dos personas distintas tiene las mismas características, e incluso el de una misma persona puede variar de un día a otro.

¿CALIDAD PARA QUIÉN? CALIDAD PERCIBIDA, PRODUCIDA Y REALIZADA

La prestación de servicios de calidad supone conocer lo que el cliente o contribuyente desea (Fig. 4.2 y Tablas 4.1 y 4.2). Lo que ocurre es que muchas veces no se sabe muy bien quién es el cliente. Algunos ejemplos sobre quien creían que era su cliente, determinados cargos, ilustran la anterior afirmación:

- Un director general de salud: «El cliente es... mi ministro... Si él no está satisfecho, los demás clientes son secundarios».

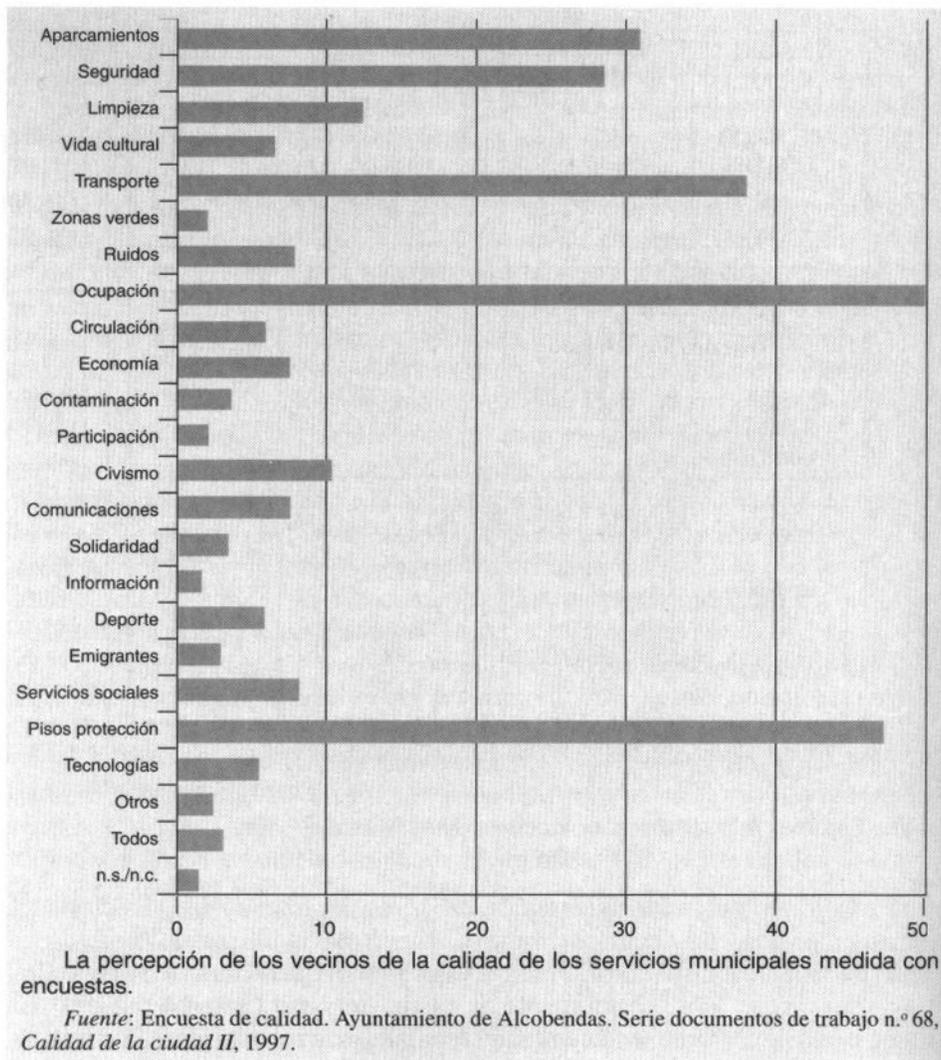


Figura 4.2. Aspectos prioritarios.

- Un educador: «Los niños todavía no nacidos».
- Los hospitales: «Los médicos de atención primaria responsables del presupuesto».
- Un funcionario municipal: «Mis clientes clave son:
 - a) El alcalde y los concejales.
 - b) El ministro de Administraciones Públicas.
 - c) El interventor general.
 Si los tres están contentos podemos manejar la prensa y, a través de ella, al público».

Equipamiento	Conoce (%)	Ha utilizado (%)
Parques	94,9	88,3
Instalaciones deportivas	92,2	70,7

Casa de la Cultura	79,7	47,7
Bibliotecas	79,2	42,1
Casa de la Juventud	76,8	36,4
Teatro Auditorio	76,3	38,1
Jardín Botánico municipal	68,5	35,0
Hogares del Jubilado	65,5	6,4
Centros Cívicos	62,3	17,4
Universidad Popular	61,9	14,4
Servicios sociales	58,9	20,0
Casa de la Mujer	57,2	15,9
Escuela de Música	56,0	7,3
Casa de las Asociaciones	52,6	15,9
Escuelas Infantiles municipales	51,3	7,3
Centro de Empresas	39,6	6,6
Medios audiovisuales	38,9	7,3
Centro de formación e inserción profesional	35,0	6,4
Gabinete psicopedagógico municipal	32,0	4,9

La percepción de los vecinos de la gestión municipal medida con encuestas.

Fuente: Encuesta Ayuntamiento de Alcobendas. Serie documentos de trabajo nº 68, Calidad de la ciudad II, 1997.

- Un decano de Facultad: «Imaginemos por un momento que los estudiantes son los clientes, cosa que yo, personalmente, no acepto. Entonces tendríamos que esforzarnos en hacer lo que desean, a pesar de que nosotros sabemos más».

Los tratadistas de la calidad de los sistemas de salud, tan vinculados en muchos países al ámbito de lo público, dedican no pocas páginas a la relación entre las características de calidad y la persona o personas que juzgan sobre la mayor o menor intensidad de la misma.

H. V. Vuori¹⁰ define las siguientes características de la calidad en un sistema de salud:

- Efectividad. Relación entre el impacto real de una medida y su impacto potencial. Por ejemplo, número de personas que se vacunan en relación con aquellas que deberían vacunarse.
- Eficiencia. Relación entre el impacto real de un servicio o programa y su coste de producción. Por ejemplo, el coste de vacunación por persona vacunada.

Escala de importancia		Escala grado de acuerdo	
1. Posibilidad de empleo	9,19	1. Espacios verdes	8,63
2. Seguridad	9,19	2. Instalaciones deportivas	7,80
3. Acceso a vivienda	9,17	3. Educación	7,68
4. Atención sanitaria	9,14	4. Oferta comercial	7,61
5. Transportes públicos	9,10	5. Bien urbanizada	7,38

6. Educación	9,03	6. Contaminación	7,27
7. Bien comunicada	9,02	7. Limpieza	7,16
8. Limpieza	8,98	8. Vida cultural	7,15
9. Espacios verdes	8,93	9. Diversión y ocio	7,14
10. Contaminación	8,71	10. Expansión económica	6,93
11. Solidaridad	8,63	11. Seguridad	6,87
12. Bien urbanizada	8,61	12. Bien comunicada	6,83
13. Vida cultural	8,60	13. Atención sanitaria	6,78
14. Aparcamiento	8,51	14. Amabilidad de la gente	6,70
15. Ruidos	8,49	15. Solidaridad	6,68
16. Expansión económica	8,41	16. Ruidos	6,33
17. Instalaciones deportivas	8,41	17. Fluidez del tráfico	6,12
18. Fluidez del tráfico	8,39	18. Transportes públicos	6,04
19. Barata	8,28	19. Acceso a vivienda	5,26
20. Oferta comercial	8,21	20. Barata	5,19
21. Amabilidad de la gente	7,91	21. Aparcamiento	4,76
22. Diversión y ocio	7,54	22. Posibilidad de empleo	4,72

La percepción de los vecinos de la gestión municipal medida con encuestas.

Fuente: Encuesta Ayuntamiento de Alcobendas. Serie documentos de trabajo nº 68, Calidad de la ciudad II, 1997.

- Adecuación. Relación entre los servicios disponibles y las necesidades de la población. Por ejemplo, el número de equipos de vacunación en relación con la población total que debe vacunarse.
- Práctica científico-técnica. El modo en el que se hace uso de los conocimientos médicos y tecnologías disponibles. Por ejemplo, un médico o un asistente técnico sanitario (ATS) pueden conocer y aplicar con entera corrección o no los conocimientos que la ciencia médica posee sobre una determinada práctica de vacunación.

Una encuesta en la que participaron consumidores de servicios sanitarios (pacientes), profesionales sanitarios (médicos, ATS, auxiliares), autoridades sanitarias (gerentes, administradores), y en las que se les preguntó qué características influían más en su percepción de la calidad arrojó los resultados de la Tabla 4.3.

Lo que significa que un cliente o usuario de servicios de salud pensará que éstos son de mayor calidad cuanto más se adecuen a las necesidades de la población y cuanto mayor sea el número de personas que tienen acceso a ellos. Un profesional sanitario considerará que el servicio es de tanta mayor calidad cuanto más

Característica de calidad	Persona que recibe el servicio		
	Usuario (%)	Profesional sanitario (%)	Autoridades sanitarias (%)
Efectividad	30	20	5

Eficiencia	5	8	60
Adecuación	50	7	30
Práctica científico-técnica	15	65	5

Fuente: H. V. Vuori.

se acerca en su prestación a las técnicas médicas más reconocidas como mejores y cuanto mayor sea el número de personas al que llega. Una autoridad sanitaria considerará que la calidad del servicio es tanto mayor cuanto menor es su coste por prestación y cuanto más acorde es a las necesidades de la población.

Bajo la hipótesis de que el modo o práctica científico-técnica con el que el servicio se presta sea la misma, su nivel de calidad, mayor o menor, puede ser calificado de modo muy distinto según la posición de la persona que hace la valoración, según se trate de un usuario, de un profesional de la sanidad o de un gestor de la misma.

La calificación distinta del nivel de calidad de un producto o servicio, según la posición de la persona que la hace, es reconocida en la norma ISO 9004-1:1994¹¹, cuyas recomendaciones se extienden a cualquier organización que desee desarrollar e implantar un sistema de calidad. La norma relaciona la calidad con las expectativas de la parte interesada y establece la correspondencia que se indica en la Tabla 4.4:

TABLA 4.4 La calidad percibida según ISO 9004-1: 1994	
Parte interesada	Expectativas
- Clientes.	- Calidad del producto ¹² .
- Empleados.	- Satisfacción de su trabajo/carrera.
- Propietarios.	- Rentabilidad de la inversión.
- Subcontratistas.	- Continuidad de la oportunidad del negocio.
- Sociedad.	- Administración responsable.

Fuente: Norma ISO 9004-1: 1994.

Un informe del Grupo de Investigaciones Sociológicas Bozell-Gallup (febrero 1997) acerca de «¿Cómo ven unos países los productos de otros?», arrojó los siguientes resultados:

- Los españoles valoramos primero a los alemanes (66%), japoneses (54%), franceses (53%), italianos (52%), americanos (49%), ingleses (44%). Los peores valorados son los chinos, coreanos del Sur, taiwaneses, mejicanos y canadienses.
- Los que mejor valoran los productos españoles son los japoneses (63%); 61% de los chilenos; 57% de los venezolanos; 50% de los húngaros; 47% de los ingleses; 43% de los franceses; los que peor, China y Taiwán.

CUADRO 4.1

Fuente: Bozell-Gallup.

Cualquier producto o servicio satisface una necesidad predominante y otras colaterales.

Todo servicio (trataremos el tema con mayor extensión en el Capítulo 5) se puede descomponer en un conjunto de servicios más elementales¹³ y éstos, a su vez, en un conjunto de características¹⁴, que pueden agruparse según lo siguiente:

- Servicio de base, que es el que constituye la razón principal por la que el cliente acude a la organización prestadora de servicios. Por ejemplo, un cliente va a un Parador Nacional en busca de alojamiento para dormir.
- Servicios periféricos, que son todos aquellos que se ofrecen junto con el de base pero que no son esenciales. Cada servicio, tanto el de base como los periféricos, tendrán un conjunto de características, que pueden ser valoradas y percibidas de modo diferente por los distintos clientes, que adjudican al agregado un nivel distinto (Fig. 4.3)¹⁵.

Se puede así distinguir entre:

- Calidad necesaria o percibida. Es la que al cliente le gustaría recibir.
- Calidad programada. La que la organización ha pretendido dar.
- Calidad realizada. La que es capaz de obtener la persona que presta el servicio o ejecuta el trabajo.

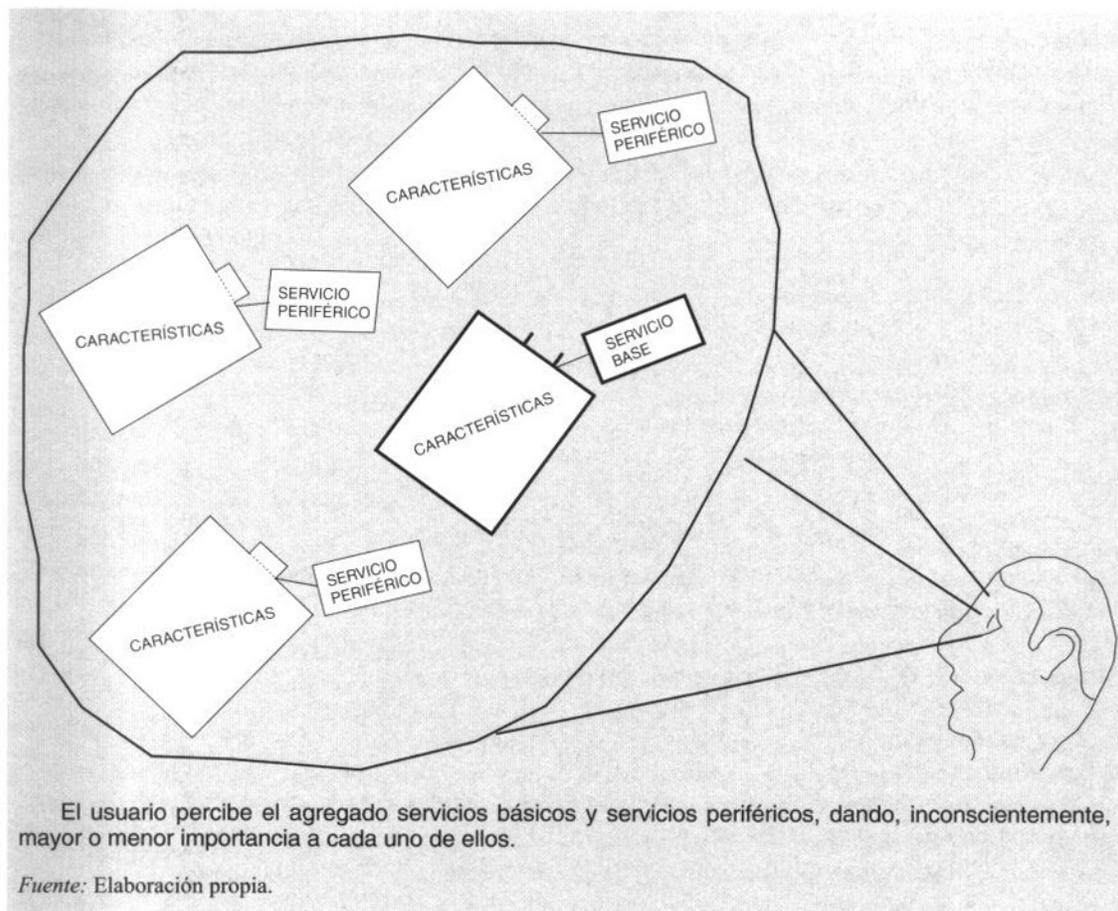


Figura 4.3. La percepción de la calidad.

Autor. Andrés Muñoz Machado

La distinción puede tener especial interés en la Administración Pública, donde ciertos servicios no son deseados por casi nadie; sin embargo, han de prestarse. Considérese, por ejemplo, el caso de la Hacienda Pública o de las cárceles.

La calidad percibida es la que se corresponde con las expectativas o deseos del cliente. Un viajero que desea pasar la noche en un Parador Nacional tendrá unas expectativas acerca del servicio base, de los servicios periféricos que piensa encontrar y de las características de cada uno de ellos. Esta sería su calidad percibida.

La calidad programada se correspondería con las características de los servicios base y periféricos que los responsables de su producción se hayan propuesto dar. Por ejemplo, todo lo que debería contener la habitación de un Parador Nacional y los estándares de comportamiento de las personas que están en contacto con el cliente (Cuadro 4.2).

Presentación: habitación ocupada para la noche

1. Mobiliario ordenado.
2. Ropa y calzado personal del cliente ordenado (no se abre el armario y se guarda).
3. Las ventanas, persianas y cortinas cerradas, con objeto de lograr una oscuridad total.
4. Respetar el termostato de aire acondicionado a la misma temperatura que lo ha dejado el cliente.
5. Papelera y cenicero limpios.
6. Retirar si existe material sucio de comida o bebida servida en la habitación. Reponer los vasos sucios del mini-bar por limpios.
7. Dejar las camas descubiertas, retirando los cubrecamas debidamente doblados a un lugar que no estorbe mucho al cliente.
8. Colocar estéticamente, sobre la cama abierta, la ropa de noche del cliente. Zapatillas junto a los pies de la cama.
9. Dejar detalles sobre la mesita: caramelos o bombones en un pequeño cuenco o estuchados, cartel de «Buenas noches».
10. Cubrealfombras colocado sobre los alfombrines de pie de la cama.
11. Dejar una lamparita encendida, en aquellos paradores en los que, por el momento, no hay interruptor general a la entrada de la habitación (la de pie o la de sobremesa del escritorio).
12. Comprobar que no hay comanda de desayunos o cartel no molesten.

CUADRO 4.2. CALIDAD PROGRAMADA DE LA HABITACIÓN DE UN HOTEL

Fuente: Guía de Normas para la Calidad en el Servicio. Paradores de Turismo (1995).

CUADRO 4.3

Algunas definiciones de calidad en la Administración Pública

- «Calidad quiere decir prestar servicios como los demanda el ciudadano» (Ayuntamiento de Barcelona. Ernst Maragall: Calidad total en los servicios públicos y en la empresa. INAP y Fundación Formación y Tecnología, 1992).
- «Extensión en la cual un producto o servicio cumple las especificaciones del cliente y es apropiado para su uso» (Oficina de Gestión y Presupuestos de los Estados Unidos, 1988).

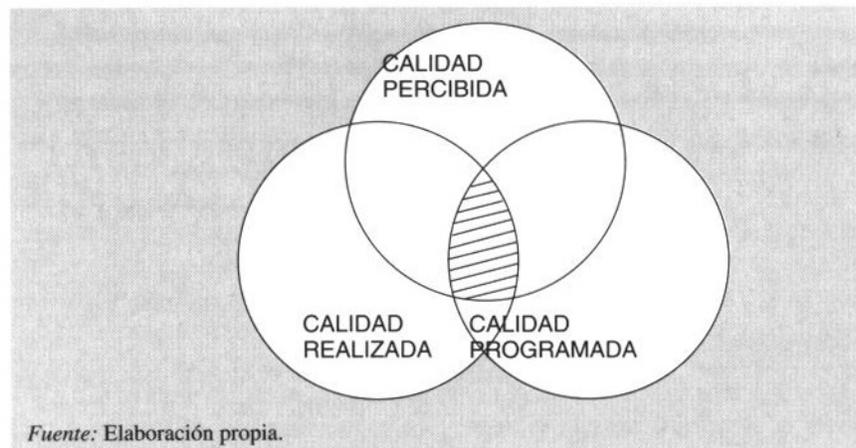


Figura 4.4. Clasificación de la calidad.

La calidad realizada es la que se refiere a las características del servicio que el cliente recibe. Siguiendo con el ejemplo del Parador de Turismo, el modo en el que la habitación está, de hecho, dispuesta¹⁶.

Las tres calidades y su coincidencia suelen representarse mediante el esquema de la Figura 4.4. La situación óptima de un organismo prestador de servicios es aquella en la que los tres círculos representativos coinciden, en la que el área sombreada se extiende a la totalidad de la superficie. Es importante, no obstante, señalar que la definición de cada una de ellas depende de a quién se considere el cliente de la organización y de cuáles son sus expectativas.

Notas

1 Koontz H. The management theory jungle. Rev Journal of the Academy of Management. diciembre 1961.

2 Persig RM. Zen and the art of motorcycle maintenance, 1974. Vintage, Londres (1974). Persig señala que «la calidad es una característica del pensamiento y una afirmación que se reconoce mediante un proceso no mental. Debido a que las definiciones son un producto del pensamiento rígido, formal, la calidad no puede ser definida».

La calidad, señala Niek Klazinga, comentando a Persig, «debe considerarse una noción muy abstracta, como la "belleza", y todos los intentos de certificarla en términos objetivos suponen menguar su significado real».

- Garantía de calidad en los hospitales europeos: presente y futuro. En: Klazinga N. La profesionalidad y el desarrollo de la gestión hospitalaria en un contexto cambiante. Madrid. 1995.

3 Norma UNE-EN ISO, 8402: 1995-Calidad. Vocabulario.

4 Crosby PhB. La calidad no cuesta (1987); Calidad sin lágrimas (1991); Hablemos de calidad (1989); La organización permanente exitosa (1989). México: Edit McGraw Hill.

Ph B Crosby habla de los cuatro absolutos que se centran en: la definición de calidad; el sistema que evita defectos; las normas de ejecución; y la medición.

El primer absoluto es que «la definición de calidad es la conformidad con las necesidades». La definición de Crosby respecto de la conformidad pone énfasis, no obstante, en el punto de vista del cliente.

El segundo absoluto de Crosby dice: «El sistema de calidad es prevención» de defectos. Las compañías logran esto

Autor. Andrés Muñoz Machado

mediante el diseño apropiado del producto y del proceso, y por medio de sistemas de control de éste.

El tercer absoluto es «El estándar de desempeño es cero defectos». Las compañías cuyos sistemas se hallan a la altura de los tiempos están utilizando el enfoque cero defectos.

El último absoluto dice: «La medida de la calidad es el precio de la falta de conformidad». Este precio influye en el coste de todo lo que no sería necesario hacer si todo se hiciera correctamente desde el principio.

5 Juran J. Gryna FM (eds.). Quality control handbook. New York: McGraw Hill, 1988.

6 Deming WE. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos. 1989.

7 Taguchi G, Elsayed E.A., Hsiang TC. Quality engineering in production systems. New York: McGraw Hill, 1989.

8 Feigenbaum AV. Quality control: Principles, practice and administration. New York: McGraw Hill. 1951.

- Total quality control. Harvard Busines Review, vol. 34, n° 6, nov.-dic. 1956.

- Total quality control. Engineering and Management. New York: McGraw Hill. 1961.

9 Ferrater Mora J. Diccionario de filosofía abreviado. Barcelona: Edhasa. 1989.

- Popper KR. La miseria del historicismo. Madrid: Alianza Taurus, 1961.

10 Vouri HV. El control de calidad en los servicios sanitarios. Conceptos y metodología. Barcelona: Masson. 1991.

11 Norma ISO 9004-1:1994. Gestión de calidad y elementos de un sistema de calidad. Parte I: Directrices.

12 La ISO 8402:1994 define el producto como «el resultado de las actividades o procesos» y el servicio como «el resultado generado por las actividades entre el cliente y el suministrador y por las actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente». (Ver Tabla 9.1.)

13 Eiglier P, Langeard E. Servucción. El marketing de servicios. Madrid: McGraw Hill, 1989.

14 Lancaster K. Introducción a la microeconomía moderna. Barcelona: Edit. Bosch, 1971.

«El consumidor se interesa por los bienes a causa de las propiedades o características que ellos poseen. Lo que resulta atractivo para el consumidor son estas características más que los bienes como tales. En consecuencia el consumidor se relacionará en forma similar con los bienes que presenten características similares».

15 Un bien o servicio está compuesto por características, a la que cada consumidor o usuario da un valor. Los análisis estadísticos de las características que componen un bien se llevan a cabo por métodos como el de la componentes principales o similares. En este libro se emplean, con significado equivalente los términos: característica, propiedad, atributo, componente, dimensión y estándar. (Nota del autor.)

16 Otros autores dan las siguientes definiciones:

- Calidad subjetiva o externa. Tiene que ver con los atributos de los bienes y servicios y con la valoración que de los mismos hace el cliente. «Hacerlo a gusto del cliente».

- Calidad objetiva. Proceso de creación del bien o servicio y el resultado del mismo para comprobar la adecuación con las medidas preestablecidas. (Visión interna de la calidad). «Hacer bien lo que se hace».

- Calidad rentable. Pretende conocer el efecto global que tiene la calidad sobre los costes de la organización.