



Revista de Fomento Social, 55 (2000), 67-84

La gestión de la calidad total: un enfoque ecléctico de las organizaciones

María Sol CASTRO FREIRE*

Introducción

La calidad se ha convertido en el eje central de la estrategia de un número creciente de organizaciones, las cuales buscan cómo articular sobre ella todas las actividades que realizan involucrando, al mismo tiempo, a todas las personas que las integran. Esto se ha producido como fruto de una doble necesidad. Por un lado, las organizaciones deben mejorar su desempeño general para mantener sus posiciones en los mercados; por el otro, la dirección busca nuevas formas de gestión que puedan basarse en la aceptación y el compromiso de las personas con la mejora de la calidad, antes que en la imposición o en la coacción.

El interés contemporáneo por la calidad y sus implicaciones para las organizaciones tiene sus antecedentes en las primeras décadas del siglo XX, en la

* Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroamericana de Managua (Nicaragua).

búsqueda de técnicas de control de la calidad para reducir errores en los procesos de producción industrial (Shewhart, 1931). Desde entonces, la concepción de la calidad ha venido evolucionando hasta dar lugar a un modelo de gestión integral al que algunos se han referido como una revolución en el pensamiento sobre la gestión empresarial (Ishikawa, 1983), y que se conoce como Gestión de la Calidad Total (GCT).

El hilo conductor entre los trabajos iniciales y la concepción actual de la calidad lo constituyeron dos de los grandes ideólogos de la GCT: W. Edwards Deming y Joseph Juran, los cuales, a partir de su trabajo de apoyo al desarrollo de la industria japonesa desde finales de la década de 1940, avanzaron hacia planteamientos más integradores y asentaron los principios fundamentales de la calidad. Estos principios se han ido aplicando progresivamente a todos los procesos de gestión y se han extendido a todo tipo de organizaciones.

El eje central de la GCT lo constituye el principio de que todos los procesos y productos de una organización deben mejorar continuamente, combinándose para ello las mejoras graduales con los saltos cualitativos, de tal manera que todas las personas que integran la organización han de tener la capacidad de actuar con ese punto de mira. El objetivo de ello es satisfacer en todo momento las necesidades de los clientes, tanto los externos como los internos. La consideración de ambos tipos de clientes, a su vez, se asienta en el concepto de proceso, pues todas las actividades que se realizan en la organización están interrelacionadas como partes de un mismo proceso y constituyen eslabones de la cadena de la calidad. Cada acción requiere de proveedores y repercute en clientes internos sucesivos, hasta llegar al eslabón final del cliente externo.

El desarrollo de las dimensiones y las aplicaciones de la calidad, hasta convertirse en la GCT, ha dado lugar también a una reflexión académica creciente y a la necesidad de articular sus aportes dentro del campo de conocimiento de la gestión de las organizaciones. Se encuentra, así, que una parte de sus fundamentos también están presentes en otros enfoques; bien sea en elaboraciones anteriores en el tiempo a la GCT, como la Administración Científica o las Relaciones Humanas, bien sea en otras de desarrollo contemporáneo al de la GCT, como la Gestión por Objetivos, los Sistemas Sociotécnicos y el Desarrollo Organizacional. Igualmente, se observan puntos en común entre la GCT y otros enfoques de origen más reciente como la Reingeniería o la Organización Inteligente. Creemos en este sentido que, en su naturaleza multidisciplinaria y acumulativa, la GCT traspasa los límites de las teorías existentes, aun cuando quedan, sin duda, elementos que requieren de una elaboración en mayor profundidad.

1. Enfoques anteriores a la GCT

Sin querer soslayar las diferencias entre ellos, pues cada uno no es sino la muestra de la búsqueda de soluciones a los problemas de las organizaciones en el momento en que aparece, Palmer y Saunders (1992:71-77) encuentran numerosos elementos comunes entre los planteamientos de la GCT, los de la Administración Científica y los de las Relaciones Humanas.

1.1. La Administración Científica

Con la **Administración Científica**, la GCT comparte el énfasis en la necesidad de entender los procesos relacionados con la producción. Así, las experiencias de Taylor en la búsqueda de las mejores maneras de hacer una tarea no parecen muy diferentes del empeño de Deming en el conocimiento profundo del sistema y de las causas de las variaciones que se producen en él. A ambos enfoques les interesa también una definición clara de roles y relaciones, de manera que no haya ambigüedades en las líneas de autoridad y responsabilidad sobre los procesos. Las diferencias se encuentran principalmente en el tratamiento de factores como el papel de la dirección y la participación de los empleados.

Para la Administración Científica, el papel de la dirección es la definición precisa del trabajo del empleado y, aunque es uno de sus objetivos lograr las mejores iniciativas de cada uno, piensa que para ello se requiere de la puesta en marcha de procesos científicos que considera más allá del alcance de aquél. Por ello, para asegurarse de que cada empleado cumple fielmente con las especificaciones de su tarea, elabora un sistema de gestión que se fundamenta en el control estrecho por parte de la dirección de las actividades de los empleados. En este sentido, Deming no coincide con Taylor en que las técnicas de mejora de procesos sean conceptualmente difíciles y deban ser atribución de directivos especializados, sino que reabsorbe esta capacidad en todos los niveles de trabajo. Considera el trabajo de mejora como una responsabilidad compartida entre la dirección y los trabajadores, pues éstos tienen la posibilidad de proporcionar un conocimiento de primera mano de la realidad del lugar de trabajo del que carece la dirección.

Otro elemento de discrepancia entre ambos enfoques se encuentra en la forma en que se utilizan los datos. Taylor les da un sentido propio de la ingeniería, de manera que cada elemento del trabajo debe medirse mediante técnicas muy minuciosas, para después diseñar el método óptimo de realizarlo. Deming también está interesado en los datos, pues son esenciales para el análisis de las causas de las variaciones que se presentan en los procesos y en consecuencia

para la mejora de éstos. El entendimiento de la naturaleza de la variación y los métodos para reducirla son el elemento central de las técnicas de mejora de la calidad que plantea. Pero, en el caso de la CT, los datos, al igual que los procesos de gestión empresarial, pueden ser entendidos y utilizados tanto por los trabajadores como por los directivos, en todos los niveles de la organización. Este es el objetivo de los programas de formación que siempre acompañan a la implantación de la GCT.

En suma, ante el objetivo común de encontrar la manera óptima de llevar a cabo los procesos organizacionales, lo que cambian son los procedimientos y la manera de interpretar el papel de las personas involucradas (figura 1).

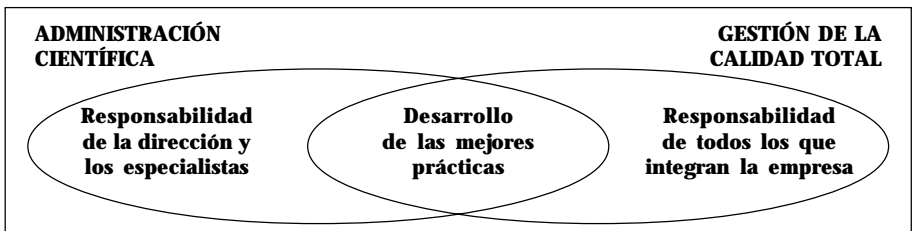


Figura 1. Similitudes y diferencias entre Administración Científica y GCT.

1.2. Las relaciones humanas

Los puntos de encuentro entre las **Relaciones Humanas** y la GCT se centran en dos aspectos principales:

- El interés por la unidad organizacional, elemento que se encuentra, por ejemplo, en el punto 8 de los conocidos 14 puntos de Deming –eliminación del temor y creación de un ambiente de confianza.
- La necesidad de lograr el compromiso de los empleados, enfatizando la consulta con ellos para el diseño del trabajo y la creación de mecanismos motivadores que estimulen su compromiso con la organización.

Ambas concepciones consideran igualmente que los trabajadores pueden mostrar interés y orgullo por hacer un buen trabajo y que desean lograr objetivos que favorezcan el desarrollo de la organización, siempre que se cuente con su participación y se les proporcione la formación necesaria. No obstante, las Relaciones Humanas confían para lograr esto en la creación de una serie de servicios y lazos que estimulen el compromiso de los trabajadores con la empresa. Asimismo, se plantea la necesidad de la atención a las diferencias individuales para orientarlas hacia una mayor productividad. La CT también

busca el compromiso de los empleados, pero en este caso mediante la orientación hacia un objetivo de calidad aceptado por todos.

En principio, la CT se interesa más por las variaciones en los procesos que por las variaciones en la conducta individual, puesto que éstas van directamente ligadas a aquéllos. Aunque no rechaza la consideración de las necesidades individuales, los factores en que se centra son aquéllos que pueden ser un impedimento para el logro de un producto de calidad. Pero también se caracteriza por una fuerte orientación hacia las personas, pues la práctica de la mejora continua exige el involucramiento de todos en la empresa; en palabras de Imai (1989:64): *invertir en kaizen (mejora continua) significa invertir en las personas*. De aquí la importancia del diseño y la puesta en práctica de estrategias de recursos humanos orientadas a ese fin y, dentro de ellas, el especial énfasis que se coloca en el trabajo en equipo, debido al potencial de desarrollo de las capacidades individuales que le es inherente (figura 2).



Figura 2. Relaciones Humanas y GCT.

Resulta de este modo que la GCT retoma, por un lado, el principio de la optimización de procesos de la Administración Científica y, por otro, el enfoque consultivo-participativo de las Relaciones Humanas. A esto añade la orientación hacia la mejora de la calidad y la utilización de instrumentos estadísticos. Ello, a su vez, da lugar a estructuras de control que se facilitan mediante la creación de equipos de trabajo que, con la formación adecuada, asumen responsabilidad y autoridad sobre la inspección, el seguimiento y la mejora de sus tareas.

2. Enfoques de desarrollo contemporáneo al de la GCT

Se consideran aquí la Gestión por Objetivos, la Teoría de Sistemas Sociotécnicos y el Desarrollo Organizacional. Los puntos de encuentro de éstos con la Gestión de la Calidad Total se analizan a continuación.

2.1. La gestión por objetivos

Son varios los puntos de coincidencia que pueden encontrarse entre los planteamientos de la GCT y la **Gestión por Objetivos**, movimiento iniciado a finales de los años cincuenta y encabezado por Peter Drucker. A pesar de ello, la Gestión por Objetivos fue incluida por Deming (1989: 75–97) entre lo que llama las "enfermedades mortales" de la mayoría de las empresas occidentales, pues considera que la forma en que se determinan los objetivos estrecha la visión empresarial con un enfoque a corto plazo. Cree que los objetivos se plantean sin analizar debidamente los procesos de trabajo, y es de éstos, en todo caso, de donde debería derivarse la formulación de objetivos de mejora. En este planteamiento Deming difiere de Ishikawa (1985: 60–61), pues para éste la formulación de objetivos es apropiada siempre que se dirija a la solución de problemas específicos y se establezcan de manera que faciliten la cooperación entre funciones.

Entre los elementos comunes con la GCT que se hallan en el trabajo de Drucker (en Clutterbuck y Crainer, 1995: 99–112; en Palmer y Saunders, 1992: 71–77), destacan la integración de las partes de la organización en un todo y el servicio a las necesidades del cliente como objetivo central de la gestión empresarial. Considera, asimismo, que para conseguir ambos, es importante tratar a los trabajadores como recursos capaces de aportar una contribución asidua y valiosa. Los objetivos determinan para Drucker la medida en que cada directivo debe colaborar con las otras unidades de la empresa (sus clientes internos) y la contribución de cada unidad (sus proveedores internos) a los objetivos del directivo, y todo ello requiere del trabajo en equipo. Esto, sin duda, recuerda el principio número uno de la "constancia de propósito" de Deming. Hay coincidencias también en la necesidad de tomar decisiones basadas en datos, en el reconocimiento de la importancia de una comunicación efectiva en toda la organización, en la orientación al cliente a la hora de determinar objetivos y en las consideraciones sobre el largo plazo. Todo ello hace pensar que el aparente conflicto no está tanto en los fundamentos de ambos planteamientos, como en los problemas que se presentan en las empresas en el momento de la implantación, de manera que se tiende a ver los objetivos como algo impuesto arbitrariamente por la dirección y que deja a los subordinados con la responsabilidad de conseguirlos (figura 3).

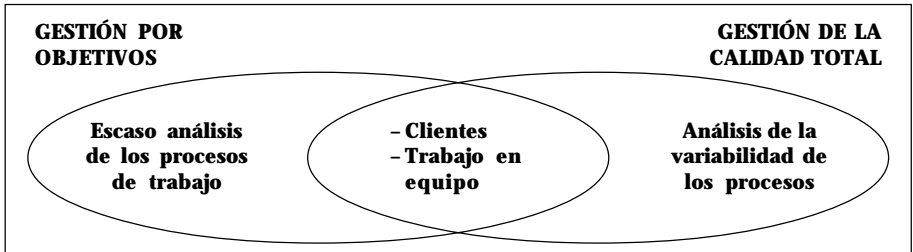


Figura 3. Gestión por Objetivos y GCT

2.2. La teoría de sistemas sociotécnicos

En la **Teoría de Sistemas Sociotécnicos (SST)**, desarrollada por Eric Trist y derivada de la teoría general de sistemas que formulara Von Bertalanffy en los años 50, Manzy Stewart (1997: 59-70), como antes ya hicieran Persico y McLean (1994:11-18), encuentran también una manifiesta complementariedad con la GCT (figura 4). La teoría de sistemas sociotécnicos plantea elementos como la necesidad de la optimización conjunta de los componentes sociales y técnicos del trabajo, en lugar de la optimización de uno a expensas del otro, defecto que achaca tanto al taylorismo como a las relaciones humanas. Para ello, aboga por la organización del trabajo en equipos, con un alto grado de autonomía para tomar decisiones sobre sus tareas, y por el diseño de puestos más generalistas mediante el enriquecimiento de tareas. De hecho, en las formas más avanzadas de la gestión de la calidad se encuentran incorporados estos principios, aun cuando en el inicio del proceso la autonomía de los empleados tanto individualmente como en equipo suele limitarse a aspectos menores del trabajo.

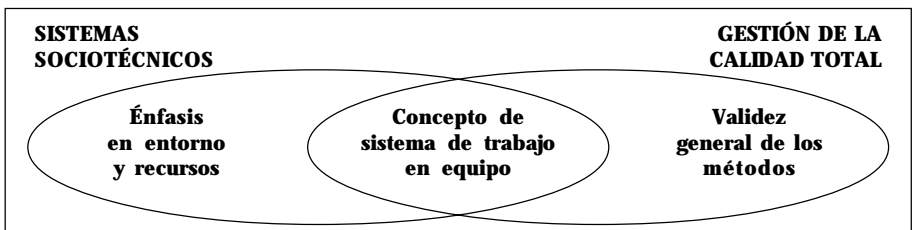


Figura 4. Sistemas Sociotécnicos y GCT.

El componente diferencial más significativo se encontraría inicialmente en el peso que los SST atribuyen a las condiciones del ambiente externo y los recursos

como condicionantes de la estrategia de la empresa. En este aspecto la GCT ha planteado con frecuencia la validez de sus prácticas para cualquier organización. En cualquier caso, en el presente, el análisis ambiental no es ajeno a la implementación de estrategias de calidad.

2.3. El desarrollo organizacional

También los fundamentos del **Desarrollo Organizacional**, desde sus inicios en la década de 1940 con los trabajos de Kurt Lewin, han evolucionado por un camino paralelo a la GCT y ambos han acabado convergiendo. La teoría del DO se orienta hacia el lado humano de la gestión y del trabajo, pero no puede dejar de lado los factores técnicos y de medición que lleva consigo el cambio organizacional. Los proponentes de la GCT, por su lado, aunque inicialmente ponían el interés principal en los aspectos técnicos, se han visto obligados a considerar también la manera de abordar los aspectos humanos de la mejora de la calidad (figura 5). El desarrollo organizacional ha sido considerado como un intento de alcanzar la excelencia empresarial mediante la integración de los deseos de crecimiento y desarrollo de los individuos con los objetivos de la organización. Beckart, uno de los pioneros de esta corriente, (en Lindsay y Petrick, 1997: 4), encuentra cinco características propias del DO:

- Es planificado.
- Afecta a toda la organización.
- Se dirige desde arriba.
- Busca incrementar la eficiencia de la organización; y
- Se lleva a cabo mediante intervenciones en los procesos organizacionales, las cuales se basan en el conocimiento que aportan las ciencias de la conducta.

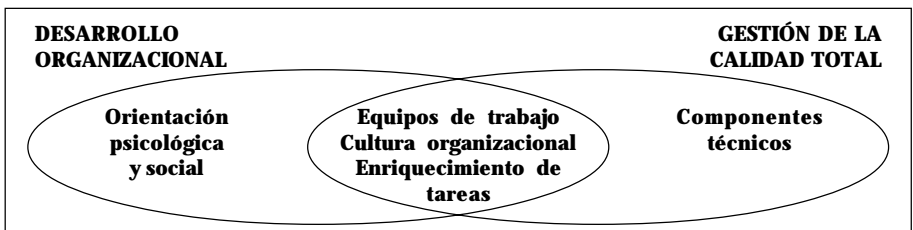


Figura 5. Desarrollo Organizacional y GCT

French y Bell (en Lindsay y Petrick, 1997:4) añaden, además, que se trata de un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución

de problemas de una organización.

La evolución del DO lo ha conducido desde su interés inicial por el desarrollo de equipos y las relaciones intergrupales hacia nuevas áreas de trabajo en las que se enfatiza la importancia del liderazgo, el planteamiento de objetivos basados en una misión y una visión claras, la planificación de la mejora, los procesos de grupo, el trabajo en equipo, el enriquecimiento de tareas y la cultura organizacional (Iles y Jonhston, 1989: 32-35), aspectos todos ellos presentes también en la GCT. Otra de las premisas comunes es que *de la manera en que se trata a los empleados, así tratan ellos a los clientes*. Asimismo, en los procesos de implantación de la GCT se emplean técnicas como las encuestas de actitudes entre los empleados, que fueron desarrolladas por los pioneros del DO como parte de sus métodos de investigación-acción. Por su parte, los enfoques más recientes del DO se centran en las tareas y procesos mediante los cuales el individuo puede contribuir a los resultados del grupo.

3. Enfoques de desarrollo más reciente

Se consideran aquí dos corrientes que se han querido presentar en ocasiones como sucesoras e incluso como sustitutas de la GCT: la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente.

3.1. La reingeniería de procesos

Las huellas de los **orígenes de la Reingeniería** se encuentran en dos artículos publicados en Estados Unidos en 1990, el primero de Davenport y Short, *La nueva ingeniería industrial: información, tecnología y rediseño de procesos*, y el segundo de Michael Hammer, *Rediseñar el trabajo: no automatice, elimine*. En ambos se aboga por la eliminación de feudos funcionales y de muchas de las fases del ciclo de trabajo tradicional mediante el uso de la tecnología de la información para vincular procesos que están repartidos entre varios grupos funcionales, de manera que el ciclo de trabajo se organizase en torno a esos procesos integrados. El paso siguiente fue la publicación del libro de Hammer y Champy *Reengineering the Corporation* (1993), en donde se amplía la lógica conceptual de la Reingeniería y se muestran ejemplos exitosos de su aplicación.

La Reingeniería aboga por un cambio radical en la forma de trabajar de las organizaciones y por un abandono de lo que califica como teorías anticuadas sobre la organización del trabajo. Habla de reinventar procesos y centrar la mirada en el cliente en base a una serie de principios que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Principios de la Reingeniería

- 1.- **Diseño organizacional** centrado en puestos de trabajo completos, de manera que, allí donde sea posible, el trabajador desempeñe varias tareas.
- 2.- **Trabajadores con facultad para tomar decisiones**, eliminando burocracia y acelerando el periodo de respuesta al cliente.
- 3.- Realización de los **pasos de cada proceso** según la necesidad del cliente en vez de por la precedencia temporal.
- 4.- **Procesos adecuados a las necesidades de cada cliente**, y no de estandarización y producción en masa.
- 5.- **El trabajo debe llevarse a cabo allí donde tiene sentido**. Hay fases que puede realizar el cliente, el proveedor u otro agente.
- 6.- **Reducción de las comprobaciones y los controles**.
- 7.- **Mezcla de centralización y descentralización de las operaciones**, por medio del uso de la tecnología de la información.

Fuente: Basado en Burdett (1994: 8-9).

La Reingeniería ha querido presentarse como superadora de las limitaciones que se atribuyen a la GCT, a la que en ocasiones (Denning y Medina-Mora, 1995: 43; Burdett, 1994: 10) se reprocha su enfoque hacia una mera mejora de los sistemas en detrimento de un replanteamiento de éstos. Creemos, sin embargo, que ésta es una consideración muy restringida de la GCT, en la que no se tiene en cuenta más que su componente de mejora gradual y de conformidad con las especificaciones, ignorando su esencia holística y su capacidad para llevar a cabo cambios radicales. Este aspecto no es diferente de lo que López de Arriortúa ha pretendido expresar con su "fórmula" del KVP2, para referirse a cambios incrementales de carácter excepcional. Es evidente que un nuevo proceso difícilmente se podrá mantener si no se plantea su mejora continuada, es decir, si no se produce un aprendizaje continuado que facilite el cambio. Consideramos por esto que ambos tipos de cambios no son excluyentes el uno del otro, sino que actúan de forma complementaria.

De igual manera, los argumentos de la Reingeniería sobre la importancia de la satisfacción total del cliente y la necesidad de procesos internos eficaces y eficientes no son diferentes de los de las interpretaciones más avanzadas de la GCT. En definitiva, puede decirse con Castle (1996: 9), que no estamos ante una estrategia nueva y alternativa sino más bien ante uno de los subsistemas de la GCT.

3.2. La Organización Inteligente

Los fundamentos de la **Organización Inteligente** (OI) han de ubicarse en el marco de las teorías del cambio organizacional. De aquí surge el tema del aprendizaje organizacional, planteado inicialmente por Argyris en la década de 1970 y que ha venido desarrollándose hasta el presente junto con otros autores vinculados a las teorías del desarrollo organizacional (Lindsay y Petrick, 1997; Burgoyne, 1995; Pedler et al, 1991; Senge, 1990; Handy, 1976). Esencialmente todos sostienen que el éxito de una organización viene determinado por su capacidad para aprender continuamente, creando y sosteniendo un sistema justo y adaptable que interactúe continuamente con el medio ambiente humano y natural. Conciben la organización como un sistema de aprendizaje colectivo, capaz de transformarse y mejorar a lo largo del tiempo. Este contexto es el que ha dado lugar al concepto de *organización que aprende u organización inteligente (learning organization)*.

Marchington y Wilkinson (1996: 170–173) señalan varias características relevantes de la OI que hemos sintetizado en la tabla 2.

Tabla 2. Características de la Organización Inteligente

- 1.– Crea **oportunidades de aprender para todos los empleados**, no solo de manera formal sino también mediante el debate, la revisión y el cuestionamiento de las actividades cotidianas.
- 2.– **Diseña estructuras y culturas que estimulan el aprendizaje de los empleados**, mediante el cuestionamiento de las reglas y prácticas existentes, la experimentación de ideas nuevas y el ejercicio de la autonomía para contribuir a la toma de decisiones en todos los niveles.
- 3.– **Desarrolla directivos que se comprometan en facilitar el aprendizaje**, mediante un enfoque participativo y abierto de la toma de decisiones.
- 4.– **Acepta que se pueden cometer errores** y que éstos son una parte esencial del proceso de aprendizaje.
- 5.– **Implanta sistemas** diseñados para que puedan acceder a ellos usuarios más que expertos.
- 6.– **Rompe barreras** entre las personas y los departamentos, de manera que se estimulen formas de trabajo y comunicación abiertas, así como la creación de relaciones internas cliente–proveedor.

Basado en Marchington y Wilkinson (1996: 170–173).

Las conexiones de la OI con la GCT son evidentes y ya han sido apuntadas por algunos (Hill: 1997: 84). Al igual que antes vimos con la Reingeniería, la Organización Inteligente vuelve a insistir en los temas de la mejora continua, la eliminación de barreras interfuncionales, las cadenas de clientes y proveedores, el desarrollo de capacidades de toma de decisiones por los empleados (*empowerment*), el trabajo en equipo y el enfoque sistémico de totalidad de la organización.

Nos encontramos, pues, ante otro de los componentes de la GCT que, a su vez, recuerda insistentemente a lo que Peter Drucker (1988) llama *organización basada en la información*, término con el que se refiere a un tipo de empresa en la cual el conocimiento es su principal recurso.

Al adoptar el enfoque de la OI como un componente de la GCT nos alejamos de lo que creemos que son planteamientos limitados de Argyris (1993: 8-9) sobre este tema. En su análisis de las situaciones bajo las cuales se produce el aprendizaje organizacional, Argyris encuentra dos posibilidades:

- Cuando los resultados de la organización coinciden con lo que se ha planificado previamente.
- Cuando hay discrepancia y se produce un desajuste entre intenciones y resultados obtenidos.

En el momento en que es detectado un error y se corrige sin cuestionar o alterar los valores esenciales del sistema, tiene lugar un aprendizaje que llama *simple* o de primer orden. Éste es el que Argyris atribuye a la GCT (Castle, 1997: 9-10). Si, por el contrario, se examinan y cambian variables que gobiernan y alteran el sistema, nos encontraremos ante un aprendizaje *doble* o de segundo orden. Este es el que puede desarrollar la capacidad de pensar de forma constante y creativa en las necesidades de la organización, tanto por parte de los directivos como de los empleados.

La limitada concepción de Argyris sobre la GCT se debe a que identifica ésta con apenas una de sus dimensiones: la de conformidad con determinadas especificaciones. De aquí que haya querido convertir la concepción de organización que aprende en algo diferente y más amplio. La realidad es que la GCT necesita del aprendizaje en sus dos sentidos. Tomando los términos de Peter Senge (1993: 24) diremos que requiere de un aprendizaje "adaptativo", para la supervivencia, y también de un aprendizaje "generativo", que aumente su capacidad creativa.

De hecho, no es otro el fundamento del llamado *ciclo de Shewhart* que Deming (1989: 67) adaptó como instrumento de mejora válido en cualquier etapa, y que da lugar a una acumulación de conocimiento y al aprendizaje constante (figura 6). El primer paso -planificar- se produce cuando se decide

llevar a cabo un cambio para mejorar una situación; en el segundo –ejecutar– se pone en práctica el cambio siguiendo los procedimientos que se han diseñado al efecto; la tercera fase –analizar– consiste en el examen crítico de los resultados que se han obtenido; finalmente, a partir del aprendizaje que se ha generado del proceso se decide –actuar– si procede su implantación en un nivel más amplio. El ciclo se repite continuamente, dando lugar a un proceso de mejora en todos los ámbitos, mediante el que se tratan las decisiones como experimentos de los cuales se aprende y que nunca tiene fin.

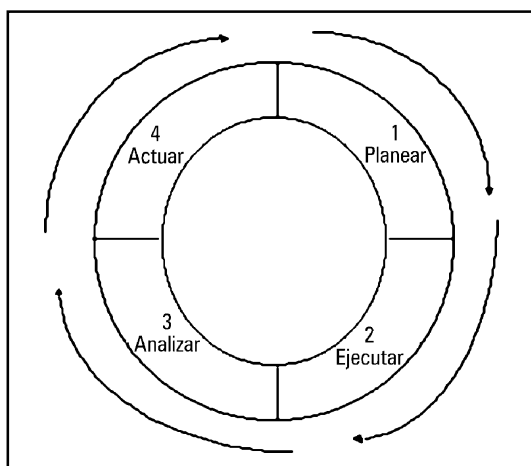


Figura 6. El ciclo Shewhart/Deming.

En definitiva, no se encuentran contradicciones entre los principios de la Gestión de la Calidad Total y los que defienden tanto la Reingeniería como la Organización Inteligente. Aunque ambas se han querido presentar como alternativas superadoras de las limitaciones que se atribuyen a la GCT, éstas no son realmente tales. Las dos corrientes son, esencialmente, partes integrantes de la calidad; otra valoración supondría una concepción restringida y diferente a la que aquí se emplea.

Una vez más, como antes con la administración científica, las relaciones humanas, la gestión por objetivos, los sistemas sociotécnicos o el desarrollo organizacional, puede verse aquí la continuidad del proceso de intercambio y absorción entre todos los enfoques que se orientan hacia la mejora y la transformación empresarial.

4. La novedad del sistema de la Gestión de la Calidad Total

La concepción más general de *sistema* es que se trata de un conjunto de elementos o actividades que interactúan dentro de una organización con el fin de obtener unos resultados determinados. Las apreciaciones sobre cuáles son los elementos que deben estar presentes en la organización y cómo deben combinarse para obtener los objetivos han dado lugar a las sucesivas interpretaciones sobre la mejor manera de llevar a cabo la gestión empresarial. Todas ellas no son sino el reflejo de la complejidad de las organizaciones y de la evolución de las condiciones en que tiene lugar su actuación y, por eso mismo, no parece razonable que sean tratadas como excluyentes sino que más bien han de resultar complementarias. Cada nueva interpretación o modelo no surge en el vacío sino que se construye sobre la anterior.

En el caso de la GCT, aunque sus orígenes están fuera del mundo académico, sus conexiones con las principales teorías de la gestión de las organizaciones son evidentes. En este sentido, no parece aventurado afirmar con Spencer (1994: 468), que el estudio de la GCT puede ayudar a descubrir dimensiones nuevas en las teorías existentes. Como se ha visto, muchas de las ideas en las que se fundamentan las prácticas de la GCT están asociadas tanto a conceptos del llamado enfoque clásico de la organización (Ivancevich et al, 1996: 53), en el que se ubica al taylorismo, como a otros que forman parte de un modelo de tipo organicista y que se encuentran en la teoría de sistemas o en la gestión por objetivos. De igual manera, las consideraciones sobre la importancia de los factores de la cultura, la participación de las personas en la empresa o el valor del cambio y el aprendizaje están contenidos en el modelo cultural (Spencer, 1994: 454–468).

En este sentido, la GCT ha mostrado una notable capacidad para constituirse como un nuevo modelo y reunir componentes inicialmente dispersos. Es su capacidad de juntar tantos conceptos que habían aparecido como separados, y unificarlos en una teoría de la gestión lo que confiere su originalidad y la convierte en un sistema nuevo. Esta es una de sus características más interesantes y la hace distinta de los planteamientos excluyentes. La GCT toma aquello que considera válido de otros enfoques que se presentan dispersos e incluso opuestos y los agrupa. Y como el todo siempre es superior a la suma de las partes, al juntarse adquieren éstas una nueva configuración. La nueva forma de interrelación que surge entre los elementos es lo que da lugar al sistema de la GCT.

En este sistema, no son los elementos lo novedoso, sino la manera en que se organizan y se orientan a los objetivos. El nexo de unión en este proceso de

reelaboración es el concepto de mejora continua que debe impregnar todas las actividades en todo momento. La mejora continua se convierte en una filosofía y en una forma de vida (Evans y Lindsay, 1996: 337; Imai, 1989: 39) que afecta a todos los aspectos del trabajo de la organización. La GCT busca la mejora en los costos, en los productos, en la entrega, en el servicio, en la formación y en la capacidad para tomar decisiones de los empleados, en la satisfacción de los clientes, en la imagen de la empresa en el mercado y ante la comunidad. Todo, en fin, debe ser siempre mejorable.

El factor clave que hace posible el despliegue continuado del potencial de mejora de la organización, bien sea ésta gradual o por medio de innovaciones cualitativas, es su capacidad para aprender. La mejora es producto del aprendizaje, y por medio de ella se asegura el mantenimiento de la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Y en la medida en que esta situación permanezca, la empresa podrá asegurar una posición competitiva en el mercado, lo que es lo mismo que decir que podrá conseguir sus objetivos (véase figura 7). Se trata, pues, de un ejercicio sin límite en el tiempo, ya que dejar de mejorar equivale a dejar de existir, o, cuando más, a tener una existencia precaria.

Pero tampoco pretendemos presentar a la GCT como un modelo acabado. La tendencia que parece dominar actualmente en el análisis organizacional muestra un proceso continuo de intercambio y absorción entre todos aquellos enfoques que se han construido en torno a la necesidad de la mejora y la transformación empresarial. En este sentido, puede afirmarse que todos ellos se enfocan hacia la calidad total, aunque adopten nombres diferentes. Aun cuando puedan presentarse como elaboraciones independientes y hasta sustitutivas de la GCT, la realidad es que son ramas del mismo árbol. Mientras que unas han alcanzado un desarrollo más temprano, como las que atañen a las herramientas técnicas y analíticas para la mejora de los procesos, las vinculadas a los factores más intangibles presentan un desarrollo más dificultoso, pero no por ello dejan de pertenecer al mismo tronco. Puede hablarse, por tanto, de la GCT como disciplina que no ha alcanzado su madurez y que sigue evolucionando. Se nutre tanto de la teoría ya construida como de su propio desarrollo; el árbol no puede dejar de crecer y este crecimiento es producto de su propia naturaleza y de los nutrientes que el ambiente le proporciona. Forma parte de su propia esencia la evolución constante, que es el producto de la aplicación de la mejora continua a su propio cuerpo de conocimiento. De aquí que se pueda identificar a la GCT como un sistema vertebrado en torno al cambio.

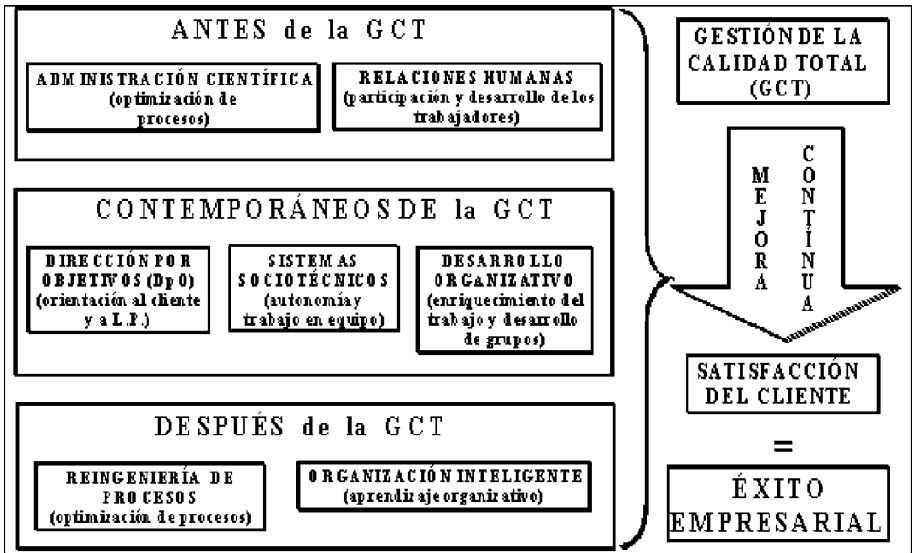


Figura 7. El carácter integrador de la Gestión de la Calidad Total.

Una parte importante del contenido de este nuevo sistema tiene un carácter *ecléctico*, entendido este término en su sentido positivo como la capacidad para seleccionar lo que parece mejor de diversas fuentes, sistemas o estilos. No se trata, por tanto, de falta de originalidad en los planteamientos, sino del reconocimiento, explícito o no, del mérito que desde un punto de vista práctico pueden tener otros análisis que en apariencia pudieran parecer enfrentados. Es este sentido práctico el que lleva a la GCT a traspasar los límites de las teorías existentes y a convertirse en un enfoque multidisciplinar y eminentemente prescriptivo, ya que su objetivo es la mejora del desempeño de la organización.

El logro de este objetivo de mejora continua lleva parejo, a su vez, un cambio profundo en la orientación y las prácticas organizacionales, una nueva *gestalt* (Schulery Harris, 1991: 191), que se deriva de la adopción de una nueva filosofía y del compromiso con nuevas prácticas de gestión del trabajo de las personas. Esto se manifiesta en:

- Igualitarismo más que jerarquía.
- Apoyo en el desempeño de grupo más que en el desempeño individual.
- Participación y autonomía más que mando y control.
- Orientación a la organización más que al puesto de trabajo.
- Cambio más que estabilidad.

La Gestión de la Calidad Total se convierte así en un modelo para el desarrollo de las organizaciones, desarrollo que se va a producir en la medida en que las personas que las integran puedan también desarrollar su potencial. Esto supone, a su vez, la armonización de dos componentes complementarios: la mejora de la productividad y la mejora de la calidad de las condiciones de trabajo. La productividad mejora porque se utilizan más eficientemente los recursos, se eliminan productos o servicios defectuosos, se eliminan procedimientos que no añaden valor y se mejoran continuamente los procesos. La mejora de la calidad de las condiciones de trabajo se produce en la medida en que los empleados tienen la posibilidad de desarrollar sus competencias y tiene lugar una democratización creciente del poder para decidir.

Bibliografía

- ARGYRIS, Ch. (1993), *On Organizational Learning*, UK, Blackwell Publishers.
- BURGOYNE, J. (1995), «Feeding minds to grow business», *People Management*, 21 september, pp. 22–25.
- BURDETT, J.O. (1995), «TQM and reengineering: the battle for the organizations of tomorrow», *Training for Quality*, Vol 6, No 2, pp. 112–116
- CASTLE, J. (1996), «An integrated model in quality management: positioning TQM, BPR and ISO 9000», *The TQM Magazine*, Vol 8, No 5, pp. 7–13.
- CASTRO, M.S. (1998), *La gestión de recursos humanos en el contexto de la empresa con calidad total*, tesis doctoral, Universidad de Córdoba (edición en microficha).
- DAVENPORT, T.H.; SHORT, J.E. (1990), «The new industrial engineering: information, technology and business process redesign», *Sloan Management Review*, Summer, pp. 11–27.
- DEMING, W. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos.
- DENNING, P.; MEDINA-MORA, R. (1995), «Completing the loops», *Interfaces*, Vol. 25, No 3, pp. 42–27.
- EVANS, J.; LINDSAY, M. (1996), *The Management and Control of Quality*, third edition, Minneapolis, West Publishing Company.
- HAMMER, M. (1990), «Reengineering work: Don't automate, obliterate», *Harvard Business Review*, July–August, pp. 104–112.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business.
- HILL, F. (1997), «En route to TQM: organizational learning through quality circles»,

- Training for Quality*, Vol. 5, Nº 2, pp. 84–87.
- ILES, P.; JOHNSTON, T. (1994), «Searching for excellence in second-hand clothes?», *International Journal of Manpower*, Vol. 13, Nº 1, pp. 41–58.
- IMAI, M. (1989), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, CEPASA.
- ISHIKAWA, K. (1983), *Guide to Quality Control*, 2nd edition, Hong Kong, Asian Pacific Organization.
- IVANCEVICH, J.; LORENZI, P.; SKINNER, S. (1996), *Gestión, calidad y competitividad*, Madrid, Irwin.
- LINDSAY, W.; PETRICK, J. (1997), *Total Quality and Organizational Development*, FL, USA, St Lucie Press.
- MANZ, Ch.; STEWART, G. (1997), «Attaining flexible stability by integrating TQM and sociotechnical systems theory», *Organization Science*, Vol. 8, Nº 1, pp. 59–70.
- MARCHINGTON, M.; WILKINSON, A. (1996), *Core Personnel and Development*, UK, Institute of Personnel and Development.
- ORDÓÑEZ, M.A. –coord– (1995), *Nueva Gestión de los Recursos Humanos*, Barcelona, Gestión 2000.
- PALMER, G.; SAUNDERS, J. (1992), «TQM and HRM: comparisons and contrasts», *Asia Pacific Journal of Human Resources Management*, Vol. 30, pp. 67–78.
- PERSICO, J.; MCLEAN, G. (1994), «The evolving merger of sociotechnical systems quality improvement theories», *Human Systems Management*, Vol. 13, Nº 1, pp. 11–18.
- PETRICK, J. (1995), *Total Quality in Managing Human Resources*, Delray Beach, FL, St. Lucie Press.
- SENGE, P. (1993), *La quinta disciplina*, Madrid, Díaz de Santos.
- SCHULER, R.; HARRIS, D. (1991), «Deming quality improvement: implications for human resource management as illustrated in a small company», *Human Resource Planning*, Vol. 14, Nº 3, pp. 191–207.
- SPENCER, B. (1994), «Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation», *The Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 3, pp. 446–471.
- SHEWART, W. (1997), *Control económico de la calidad de productos manufacturados*, Madrid, Diaz de Santos.