



Calidad

María Ángeles Plaza Mejía
Modelo para la
Gestión
Estratégica de la
Calidad Total
Aplicación a la empresa
agroalimentaria



Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total

Aplicación a la empresa
agroalimentaria

María Ángeles Plaza Mejía

Diseño de portada: Manuel Estrada

Maquetación: Habermas Comunicación

Impresión: Fotocromia

© M^a Angeles Plaza Mejía

© 2002, EOI

ISBN: 84-88723-44-X

Depósito Legal: CA - 133/03

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.



Índice General

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL	13
Diferencia entre la calidad como objetivo estratégico y el proceso de GECT	14
Qué entendemos por GECT	15
El modelo de dirección estratégica que sustenta la GECT	20
Estructura de la obra	24
DEFINICIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	27
El concepto de calidad	27
La gestión de la calidad	30
LA DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA PARA LA GECT	41
La visión empresarial para la GECT	41
La misión empresarial para la GECT	47
Los valores o principios de la GECT	51
Los objetivos para la GECT	53
Las paradojas en un entorno de calidad total	57

ANÁLISIS INTERNO	61
LA CULTURA EMPRESARIAL EN LA GECT	61
La cultura de la calidad total	61
La "institucionalización" de la calidad	63
El diagnóstico de la cultura existente	66
Una estructura de red europea	70
LA CAPACIDAD DE CAMBIO EN LA GECT	75
Facilitadores del cambio	76
Tipo, modo y tiempo para el cambio	79
LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE EN LA GECT	85
Las organizaciones que aprenden y la GECT	85
Concepto y tipología de organización inteligente	86
Facilitadores y barreras para la creación de organizaciones inteligentes	88
ANÁLISIS EXTERNO	93
EL CONCEPTO DE CLIENTE EN LA GECT	94
LOS CLIENTES EXTERNOS	97
La orientación al cliente	97
La satisfacción del cliente	101
Algunas cuestiones claves:	105
a) La segmentación de clientes	105
b) Identificación de las necesidades de los clientes	106
c) La percepción de calidad del cliente	107
d) la creación de valor para el cliente	108
e) El concepto de servicio al cliente	109
f) Sistemas de reclamaciones	111
g) Medición de la satisfacción del cliente	115
LOS PROVEEDORES	118
Los comportamientos tradicionales en relación a los suministros	118
Justificación para el establecimiento de un nuevo sistema de relaciones con los proveedores	122

El nuevo modelo de relaciones	126
a) El Comakership: la nueva filosofía de los suministros	127
b) Clasificación de proveedores	129
OTROS CLIENTES	131
Los competidores	131
La sociedad	133
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA GECT	137
TRES OPCIONES ESTRATÉGICAS	137
EL ENFOQUE DE LAS NORMAS	144
La familia de normas ISO 9000	144
La certificación de los sistemas de calidad.	145
La evolución de la familia de normas ISO 9000: la nueva versión del año 2000	149
EL ENFOQUE DE LOS MODELOS	152
El modelo europeo de excelencia de la EFQM	153
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PYME AGROLIMENTARIA	156
Marco legal de la gestión de la calidad en las empresas agroalimentarias	157
a) Legislación alimentaria	157
Marco normativo de la gestión de la calidad del producto	158
a) Las denominaciones de origen y la agricultura ecológica	158
b) Normas UNE de calidad para los productos agroalimentarios	159
c) La marca de calidad certificada en Andalucía	159
Marco legal y normativo para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad	161
a) El análisis de peligros y puntos críticos de control	161
LA INNOVACIÓN EN LA GECT	163
LA GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD, MEDIOAMBIENTE Y SEGURIDAD	165
La integración de la gestión de la calidad y la gestión medioambiental	166
La salud y seguridad laboral a debate en ISO	168
Sistema de gestión integrado: calidad, medioambiente y seguridad	170

¿EXISTE UN "EUROPEAN WAY TO EXCELLENCE"?	171
EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN LA GECT	175
PROBLEMAS DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN LA GECT	175
LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA GECT	178
El nuevo estilo de dirección para la GECT: la nueva dirección de las personas	179
El liderazgo para la GECT	182
a) Concepto y roles	182
b) Diferencias entre gestión y liderazgo	184
c) Tres enfoques en la orientación de la dirección respecto a la GECT	185
La gestión participativa en la GECT	187
a) Los ámbitos de la gestión participativa	188
b) El Empowerment: una forma de participación	193
La motivación para la GECT	195
a) El sistema de reconocimiento y recompensas para la GECT	197
b) El salario como herramienta de motivación	198
La formación para la GECT	202
La comunicación para la GECT	209
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GECT	213
Características de la estructura organizativa para la GECT	213
a) La función del organigrama	215
b) La teoría de la contingencia y la teoría institucional	216
Aproximaciones empíricas al impacto de la GECT sobre las estructuras organizativas	216
Estructuras mecanicistas versus estructuras orgánicas	219
a) Especialización/ampliación	219
b) Estandarización/creatividad	221
c) Orientación a las funciones/orientación a los procesos	224
d) Jerarquización/desestratificación	225
Puestos de enlace: el departamento de calidad, el director de calidad y los consultores externos	230

El trabajo en equipo en la GECT	236
a) Tipología de los equipos de trabajo para la GECT	238
EL CONTROL EN LA GECT	245
EL NUEVO CONCEPTO DE CONTROL PARA LA GECT	247
EL QUÉ DEL CONTROL PARA LA GECT	251
El control de los procesos	251
a) El control primario de los procesos	253
b) El control secundario de los procesos	254
El control de los resultados	256
EL CÓMO DEL CONTROL PARA LA GECT	263
Los costes de la calidad	264
La auditoría	267
La autoevaluación	271
El Benchmarking	274
La necesidad de un sistema de indicadores	279
EL QUIÉN DEL CONTROL PARA LA GECT	280
El control 360°	280
El autocontrol	282
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	287

Prólogo

Para llegar a valorar en sus justos términos el alcance de una obra es preciso, previamente, conocer algunos perfiles de su autor y las circunstancias que dieron origen a ella. Por esta razón, antes de presentar el libro que usted tiene en sus manos, permítame, Sr. lector, que glose brevemente la figura de la Profesora María de los Ángeles Plaza Mejía. Y lo haré apoyándome en una cita del filósofo chino Confucio, que dijo: “El hombre superior piensa siempre en la virtud; el hombre vulgar piensa en la comodidad”.

La presente obra emana de su tesis doctoral, titulada “Gestión estratégica de la calidad total. Análisis del proceso de implantación en la industria oleícola y vinícola andaluza”, defendida el 1 de marzo de 2001 en la Universidad de Huelva, que obtuvo la máxima calificación de sobresaliente cum laude por unanimidad.

Como director de dicha tesis doctoral he tenido la oportunidad de trabajar muy de cerca con la Profesora Plaza Mejía, y esa intensidad en la tarea conjunta de investigación me permite aseverar, siguiendo a Confucio, que se trata de una persona nada vulgar, porque no piensa en la comodidad, y que llegará a lo más alto de la carrera universitaria, porque piensa siempre en la virtud.

Es una gran satisfacción comprobar que trabajos como éste, de arduo esfuerzo durante muchos años, se publiquen y se acerquen de este modo a los potenciales destinatarios (beneficiarios) de lo realizado dentro de nuestra Universidad, con sentido de utilidad social. Durante esos años les puedo asegurar que la autora nunca rehuía ir más lejos en su investigación, afrontar los retos que le iba planteando y que le exigían, obviamente, más estudio, más trabajo, y no, precisamente, comodidad. Su afán por aprender, por mejorar continuamente es encomiable, y algo tendrá que ver, aparte de su propia personalidad, el tema elegido: la calidad, la búsqueda de la calidad total, que para ella es como la virtud.

Se suele decir que el oficio que se desempeña imprime carácter, pero en este caso creo

que ha sido al revés: su carácter es el que ha marcado su trabajo. Partió con un bagaje importantísimo, que sigue conservando: cree en lo que hace, en lo que propugna (en la gestión estratégica de la calidad total), y además es capaz de transmitir, con mucha ilusión, ese convencimiento. Esto lo adorna con una forma de ser que tiende a ver el lado positivo de las cosas, de los cambios, de los nuevos desafíos intelectuales. Por eso fue fácil, y hasta estimulante, dirigir esta investigación. Nunca decía que no. Repárese en la trascendencia de estas actitudes para hacer realidad, día a día, la mejora continua, para recorrer, poco a poco, el camino interminable de la calidad total, para ir acercándonos, paso a paso, a la utopía de la perfección. Seguramente por eso es en la actualidad la Directora de Calidad de la Universidad de Huelva.

La obra que tiene en sus manos, "Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total. Aplicación a la empresa agroalimentaria", desgrana a lo largo de sus capítulos las distintas etapas de un modelo que guía la aplicación de lo que se ha dado en llamar el paradigma de la Calidad Total desde un enfoque estratégico. Ésta es una aportación muy interesante, pues los conceptos y técnicas para la gestión de la Calidad Total carecen de sentido si no es en el marco de una dirección estratégica de la empresa. La pérdida (o ausencia) de esta orientación estratégica es, sin duda, el origen de muchos fracasos. Es por ello que su estructura refleja con claridad las fases características del proceso estratégico: visión, misión, valores, objetivos, análisis interno, análisis externo, alternativas estratégicas, implantación y control.

Se trata de un modelo dinámico y normativo, pero soportado en la experiencia de haber conocido en profundidad, a través de la investigación llevada a cabo, cual es la situación existente, con sus correspondientes fortalezas y debilidades en este campo, en dos sectores agroalimentarios tan importantes en Andalucía como el del vino y el del aceite de oliva, que ha posibilitado su adaptación a una realidad concreta, aumentando sus posibilidades de éxito. De ahí que sea aplicable con carácter general, pero sobre todo, en la medida en que recoge algunas especificidades, a la empresa agroalimentaria.

Al escribir este prólogo me he sentido identificado con el sentimiento manifestado por el político norteamericano Thomas Jefferson, a la sazón tercer presidente de los Estados Unidos y gran impulsor de la Universidad de Virginia, en esta célebre frase: "Los momentos más felices que mi corazón conoce son aquellos en que derrama su afecto sobre unas cuantas personas estimadas". Escribir este prólogo ha sido uno de esos momentos felices para mí, derramando en él mi amistad, sí, pero sin nublar el juicio crítico que siempre debe guiar al buen universitario, que me hace, honestamente, recomendarle a usted, Sr. lector, que siga adelante con la lectura de esta obra. Es merecedora de ello.

Alfonso Vargas Sánchez
Catedrático Universidad
Universidad de Huelva

Introducción al Modelo de Gestión Estratégica de la Calidad Total

Algunas investigaciones tienen su origen en un pensamiento o idea inicial, muy simple y evidente, que actúa a modo de inspiración impulsando a las personas que la llevan a cabo a profundizar en su conocimiento.

Ese es precisamente nuestro caso. Dos reflexiones, enunciadas por Juran y Wilkinson, respectivamente, sustentan este trabajo:

La primera, es que cualquier iniciativa en materia de calidad puede fracasar debido a la carencia de un método sistemático y estructurado para afrontar el proceso.¹

La segunda es que las iniciativas en este campo fallan en la fase de implantación porque se pone demasiado énfasis en los aspectos "hard" (documentación, procesos de trabajo, trazabilidad, calibraciones, inspecciones, etc.) y escasa atención a los aspectos "soft" (creación de un clima para el cambio, motivación, formación, etc.).²

Como ocurre en muchos otros aspectos de la vida, el ritmo vertiginoso de crecimiento en el desarrollo e implantación de iniciativas para la gestión de la calidad, se ha producido, en ocasiones, a costa de perder un cierto control sobre el modo en que se estaba llevando a cabo dicho proceso. La rapidez impuesta por los mercados, la urgencia del cliente, o la presión ejercida por los competidores se han convertido en factores adversos para el mantenimiento en el tiempo de estas iniciativas. La vía rápida de gestionar la calidad a través de sus elementos técnicos se convierte en un arma de doble filo, si no se tiene en cuenta el componente humano de la calidad.

1. JURAN, J. Moses. *Juran on Leadership for Quality*. Nueva York: The Free Press, 1989, pp. 179-180.

2. WILKINSON (1990). Citado en: YOUNIS, Talib y BOLAND, Tony. *Towards Total Quality Management in a Supportive Employment Workplace*. *Public Money & Management*, vol. 17, n°1, enero-marzo 1997, p. 55.

En este contexto, consideramos necesario establecer una metodología que permita sentar los cimientos para gestionar la calidad con una proyección de futuro, a partir del adecuado tratamiento del componente humano.

Con esta intención este trabajo pretende la formalización de un modelo de Gestión Estratégica de la Calidad Total (GECT). El modelo de referencia que proponemos se basa en los principios de la Dirección Estratégica.

Para entender el sentido del modelo de GECT planteado es necesario matizar una serie de cuestiones:

- a. La diferencia entre la calidad como objetivo estratégico y el proceso de GECT.
- b. Qué entendemos por GECT.
- c. El modelo de Dirección Estratégica que sustenta a la GECT.

En los siguientes puntos damos respuesta a las cuestiones planteadas:

a. Diferencia entre la calidad como objetivo estratégico y el proceso de GECT.

La perspectiva estratégica de la calidad puede analizarse desde una doble dimensión: En primer lugar, es posible considerar la alta calidad como un “arma estratégica de penetración en el mercado”³, distinta del precio, la tecnología o la red de distribución, entre otros. La calidad, desde esta perspectiva, permite diferenciar a la empresa en el mercado, incrementar la participación en el mismo y ello, en el peor de los casos, con unos costes no muy superiores a las de las empresas de menor calidad⁴. En este sentido, Mark Prueet y Howard Thomas⁵, señalan que desde una perspectiva sistémica de la calidad, las estrategias genéricas de Porter (diferenciación, especialización y reducción de costes) no deben ser consideradas como simples alternativas, sino más bien como elementos que se autorrefuerzan dentro de la estrategia de calidad. Ello sugiere que una empresa que siga una estrategia orientada hacia la calidad puede simultáneamente reducir costes mediante la mejora de los procesos y las relaciones con los proveedores, especializarse en el servicio a un cliente que conoce bien y diferenciarse mediante la calidad percibida y actual del producto.

El segundo enfoque es el que desarrollamos en nuestro trabajo. Se centra en el proceso seguido por la empresa para formular, seleccionar e implantar la/s estrategia/s (Dirección

3. BENGURIA INCHAURTIETA, Ramón. Calidad Total y Estratégica: Un camino por recorrer. Boletín de Estudios Económicos, agosto 1991, vol. XLVI, nº143, p. 212.

4. RAO, Ashok. et al. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. Nueva York: John Wiley & Sons, 1996, p.

5. PRUETT, Mark y THOMAS Howard. Thinking About Quality and its Links with Strategic Management. European Management Journal, febrero 1996, vol. 14, nº 1, p. 45.

Estratégica) de gestión de la calidad. Parte del reconocimiento de que la calidad, entendida como valor estratégico, no ocurre al azar, sino que debe ser adecuadamente gestionada, razón ésta por lo que parece aconsejable considerar la estrategia de la calidad como un plan, elaborado con anterioridad a la ejecución de determinadas actuaciones y resultado de una acción consciente con un objeto predeterminado. En el Capítulo 5 veremos que en la actualidad coexisten múltiples sistemas para gestionar la calidad (ISO 9000, ISO 14000, Modelo Europeo de Excelencia, etc.) que deben integrarse, compatibilizarse y complementarse a lo largo de un horizonte temporal a largo plazo planificado por la empresa (no menos de cinco años).

Puesto que estos sistemas de gestión ya existen y son de uso cada vez más generalizado, es nuestra intención crear un “esqueleto para el razonamiento mental” en la formulación, selección e implantación de dichas estrategias de gestión, de modo que con un enfoque a largo plazo, puedan integrarse de un modo coherente y crear sistemas de gestión de la calidad “totales” o completos. Este esqueleto que sustentará el esfuerzo continuado respecto a la gestión de la calidad está fuertemente orientado por un enfoque humanista, frecuentemente ignorado.

Este último planteamiento será el eje central de nuestro trabajo.

b. Qué entendemos por GECT.

Hacemos uso de la definición de Mark Prueet y Howard Thomas: “la Gestión Estratégica de la Calidad Total (GECT) significa que la empresa, haciendo uso de la calidad, la cooperación y la viabilidad a largo plazo como temas guías interrelacionados, trabaja para informarse, educarse y motivarse a ella misma y a todos aquellos con los que interactúa, con el objeto de mejorar continuamente y reforzar los recursos humanos y los procesos, interacciones, dependencias, relaciones y resultados que conforman la empresa y el sistema al cual pertenece”⁶.

Se caracteriza por:

- Ser una alternativa metodológica, un esquema mental de razonamiento, para la evolución progresiva hacia la cultura de la Calidad Total en la empresa.

Ya hemos señalado que en multitud de casos la calidad como valor estratégico no ha dado los resultados esperados como consecuencia de una falta de metodología sistemática y estructurada. Incluso ha motivado que muchos esfuerzos iniciales a favor de la calidad hayan sido en vano, al carecer la empresa de una proyección de futuro que armonizase los diferentes aspectos de la gestión empresarial en un mismo sentido. La metodología

6. PRUETT, M. y THOMAS H. Thinking About Quality and its Links with Strategic Management. European Management Journal, febrero 1996, vol. 14, nº 1, p. 40.

propuesta se sustenta en la Dirección Estratégica y en el ciclo de mejora Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Consideramos que, a pesar de que ciertos autores⁷ consideran la GECT como una nueva fase evolutiva respecto a los sistemas de gestión de la calidad, distinta del aseguramiento y de la gestión de la calidad total, es más un enfoque "aglutinador" cuyo objetivo es facilitar la transición desde las formas más tradicionales de gestión de la calidad hacia la Calidad Total, integrando de una forma coherente las diferentes iniciativas, de modo que sea posible optimizar los esfuerzos y los recursos utilizados mediante la instauración de un ambiente de "pensamiento estratégico".

El "pensamiento estratégico" permite reemplazar los planteamientos meramente operacionales de la calidad por una planificación estratégica de la calidad⁸. Para Barry *"el criterio estratégico no es algo que simplemente suceda en la organización. Es el resultado de crear un ambiente que le proporcione a los gerentes el tiempo y los recursos para pensar estratégicamente y los recompense cuando lo hagan. Las mejoras de calidad son un concepto estratégico que debe nutrirse dentro de la organización. [...]. Es necesario generar un ambiente motivacional para todos los niveles gerenciales, con el objeto de que se desplacen de lo técnico a lo estratégico al descender en la jerarquía. Esta modificación de las habilidades y conocimientos conducirá a una actitud positiva con respecto al pensamiento estratégico. A su vez, esta actitud positiva generará un comportamiento individual estratégico"*⁹.

● Ofrecer una "perspectiva humanista"¹⁰ respecto a la gestión de la calidad.

Convierte a las personas no sólo en los auténticos actores que contribuyen con sus aptitudes, conocimientos, actitudes personales, experiencia, etc., a la gestión de la calidad, sino también en agentes pasivos que deben ver satisfechas sus expectativas personales, sociales y laborales. Este enfoque supera, por tanto, la tradicional tendencia a orientar la gestión de la calidad desde un enfoque fundamentalmente técnico.

El paso de la concepción de la calidad desde una perspectiva operativa a una perspectiva estratégica requiere de la habilidad común en cualquiera de los tres niveles para gestionar gente.

7. Ver:

- MADU, Christian N. Adopting a systemic view of quality. Industrial Engineering, octubre 1994, p. 49.

- GARVIN, David A. Managing Quality. New York: The Free Press, 1988, p. 37.

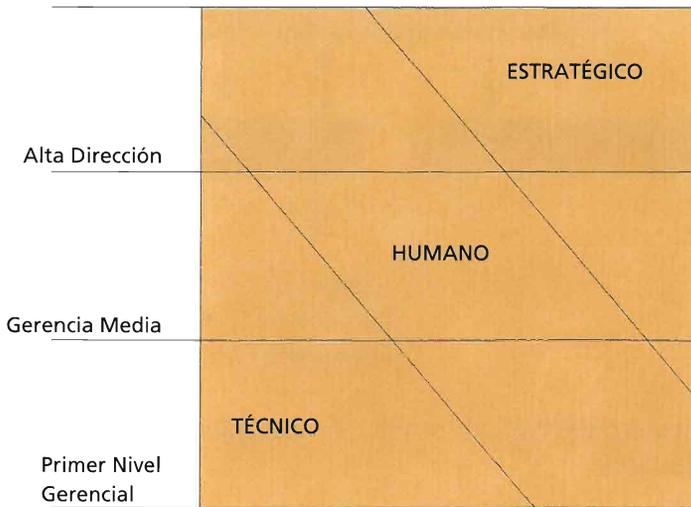
8. BARRY, Thomas H. La Excelencia como Hábito: la calidad no es un objetivo sino una estrategia. México: Panorama Editorial, 1995, pp. 20-21.

9. BARRY, Thomas H. La Excelencia como Hábito: la calidad no es un objetivo sino una estrategia. México: Panorama Editorial, 1995, pp. 22-23.

10. CELA TRULOCK, J. L. La Calidad.. Qué es. Cómo hacerla, 1ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996, p. 91.

CUADRO 1. CAMBIO DE MENTALIDAD HACIA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

FUENTE: BARRY, Thomas H. La excelencia como hábito: la calidad no es un objeto sino una estrategia. México: Panorama Editorial, 1995, p. 22.



- Enfatizar las palabras “gestión” y “total”.

La calidad “no es algo que una organización hace, sino la forma en que la organización hace todas las cosas”¹¹ BUTZ Jr., Howard E. Strategic Plannig: The Missing Link in TQM. Quality Progress, may 1995, vol. 28, p. 107.. Para ello la atención se centra fundamentalmente en la “calidad de la gestión” por parte de la Dirección. En particular serán tratados los siguientes temas:

11. BUTZ Jr., Howard E. Strategic Plannig: The Missing Link in TQM. Quality Progress, may 1995, vol. 28, p. 107.

CUADRO 2. GESTIÓN DE PERSONAL PARA LA GECT

FUENTE: CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed). Los sistemas de participación. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997, p. 14.



- Adoptar un enfoque preventivo que permita eliminar algunos de los problemas de los procesos de implantación.

El proceso de GECT permitirá eliminar, o al menos reducir, algunos de los problemas más habituales relacionados con el éxito en la mejora de la calidad, antes de llegar efectivamente a la fase de implantación, que presenta en sí misma problemas. El desarrollo inadecuado de las fases previas puede dar lugar a obstáculos a solucionar en la fase de implantación, entre los que destacamos la ambigüedad del concepto de calidad, la existencia de conflictos entre la cultura de la calidad y la cultura existente en la empresa, confusión derivada de la multiplicidad de objetivos, confusión entre la estrategia de la calidad y otras estrategias seguidas en la organización, etc.

- Enfatizar la importancia del entorno y de un enfoque a largo plazo respecto a la calidad.

La GECT se sustenta en el largo plazo, pues permite a la empresa armonizar, para un horizonte temporal determinado, el conjunto de actuaciones o alternativas a implantar de un modo coherente e integrado. El objetivo es desarrollar a través del tiempo sistemas de gestión de la calidad completos que permitan la satisfacción no sólo de los clientes, sino también de los accionistas, empleados, sociedad, entorno, etc.

Por otra parte, y aunque hemos matizado que la GECT la consideramos más como un "esquema mental" que como una fase evolutiva dentro de los sistemas de gestión de la calidad, sirva la siguiente tabla comparativa para enfatizar la importancia que la GECT presta al entorno, entendiendo éste como el conjunto de agentes que de alguna manera se ven afectados por la actuación de la empresa.

CUADRO 3. DIFERENCIAS ENTRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL

FUENTE: MADU, Christian N. Adopting a systemic view of quality. Industrial Engineering, octubre 1994, p. 49.

Enfoques de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la Calidad Total (GCT)	Gestión Estratégica de la Calidad Total (GECT)
Definición	Centrada en el producto	Centrada en el cliente	Centrada en el cliente y en el entorno
Prioridades	Enfasis en el coste y en los resultados	Enfasis en los resultados. La calidad es un medio	Enfasis en la organización. La visión está orientada por los principios de la calidad
Decisiones	Enfasis en objetivos a corto plazo	Objetivos a corto plazo y a largo plazo	Objetivos a corto plazo y a largo plazo que son sensibles y reconocidos medioambientalmente
Objetivo	Detectar errores	Prevenir errores	Prevenir errores en productos y servicios y mantener una toma de decisiones socialmente responsable con repercusiones sensibles en el entorno
Costes	La calidad incrementa los costes	La calidad reduce los costes e incrementa la productividad	La calidad reduce los costes, incrementa la productividad y mejora la imagen corporativa
Errores debido a	Causas especiales resultantes de los errores e ineficiencias de los trabajadores	Causas comunes resultantes de la gestión ineficaz de la dirección	Causas especiales y comunes y también la toma de decisiones irresponsable y la falta de compromiso con los aspectos sociales y del entorno
Responsabilidad por la Calidad	Centros de Inspección y Departamento de Control de Calidad. Los empleados pueden ser culpados de los fallos	Todos los miembros de la organización están implicados en la mejora a través del trabajo en equipo	Implica a todos los miembros de la organización, pero requiere el liderazgo de la dirección para asegurar la toma de decisiones socialmente responsables y su implantación, dentro de la filosofía de mejora continua
Estructura organizacional y flujo de trabajo	De arriba abajo y viceversa, burocrática, rígida, con restricciones al flujo de información	Aproximación horizontal, provee información en tiempo real, flexible	Aproximación horizontal y vertical, participación activa de diversos grupos de interés en la toma de decisiones relativas a la calidad
Toma de decisiones	De arriba a abajo	En equipos cuyos miembros son los empleados	En equipos de trabajo formados por los empleados y personas pertenecientes a grupos importantes de interés

c. El modelo de dirección estratégica que sustenta la GECT

El modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia propuesto por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)¹² inspira nuestro modelo de GECT.

Se trata de un modelo gráfico y descriptivo que *“pretende representar de forma dinámica las distintas posibilidades que se ofrecen a las empresas para diseñar sus procesos estratégicos en función de las circunstancias específicas de cada organización”*.¹³

Este modelo considera que la estrategia de la empresa es consecuencia de la combinación de una serie de decisiones oportunistas tomadas al margen del sistema formal de planificación estratégica y de las acciones emanadas de los planes generados por el propio sistema formal. La mayor importancia relativa de unas u otras dependerá de las circunstancias específicas de cada organización.

CUADRO 4. MODELO DINÁMICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

FUENTE: AECA. Principios de Organización y Sistemas. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico. Documento nº 9. Madrid: AECA, 1999, p. 94.



12. AECA. Principios de Organización y Sistemas. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico. Documento nº 9. Madrid: AECA, 1999, pp. 89-98.

13. AECA. Principios de Organización y Sistemas. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico. Documento nº 9. Madrid: AECA, 1999, p. 93.

La filosofía subyacente en este modelo dinámico es importante para la GECT. Hemos comentado anteriormente que la consecución del valor estratégico de la calidad debe de ser el resultado de un esfuerzo consciente y deliberado de gestión por parte de la Dirección de la empresa. Si tenemos en cuenta, además, que la gestión de la calidad es una iniciativa voluntaria, en el sentido de que no viene impuesta por ley, se hace necesario formalizar un proceso que favorezca e impulse su consecución.

Por esta razón, y a pesar de que el valor estratégico de la calidad puede surgir de un modo emergente, deberá prestarse más atención a la formación de la estrategia mediante un proceso formal de planificación¹⁴. Lo novedoso de este nuevo sistema radica, siguiendo a Hamel (1998)¹⁵, en la atención prestada a crear unas actitudes o condiciones previas en las que desarrollar el proceso mismo:

- Nuevas voces: escuchar a los empleados de todos los niveles, a los clientes, proveedores, al mercado, a la sociedad, etc., en definitiva a todos los "stakeholders" de la organización.
- Nuevas conversaciones: mantener con los diferentes grupos de interés conversaciones más enriquecedoras acerca de lo que se espera de la organización.
- Nuevas pasiones: recuperar la ilusión del descubrimiento a través del aprendizaje y las posibilidades que ofrece el cambio.
- Nuevas perspectivas: analizar la realidad de la empresa desde nuevos puntos de vista, tales como la innovación, la gestión medioambiental, el aseguramiento de la calidad, la excelencia empresarial, la prevención de riesgos laborales.
- Nuevos experimentos: impulsar pequeños experimentos para hacer cosas diferentes que no supongan un alto riesgo.

En la página siguiente se representa gráficamente el proceso de GECT propuesto que, como puede observarse, está centrado en el tratamiento de los denominados aspectos "soft" de la calidad.

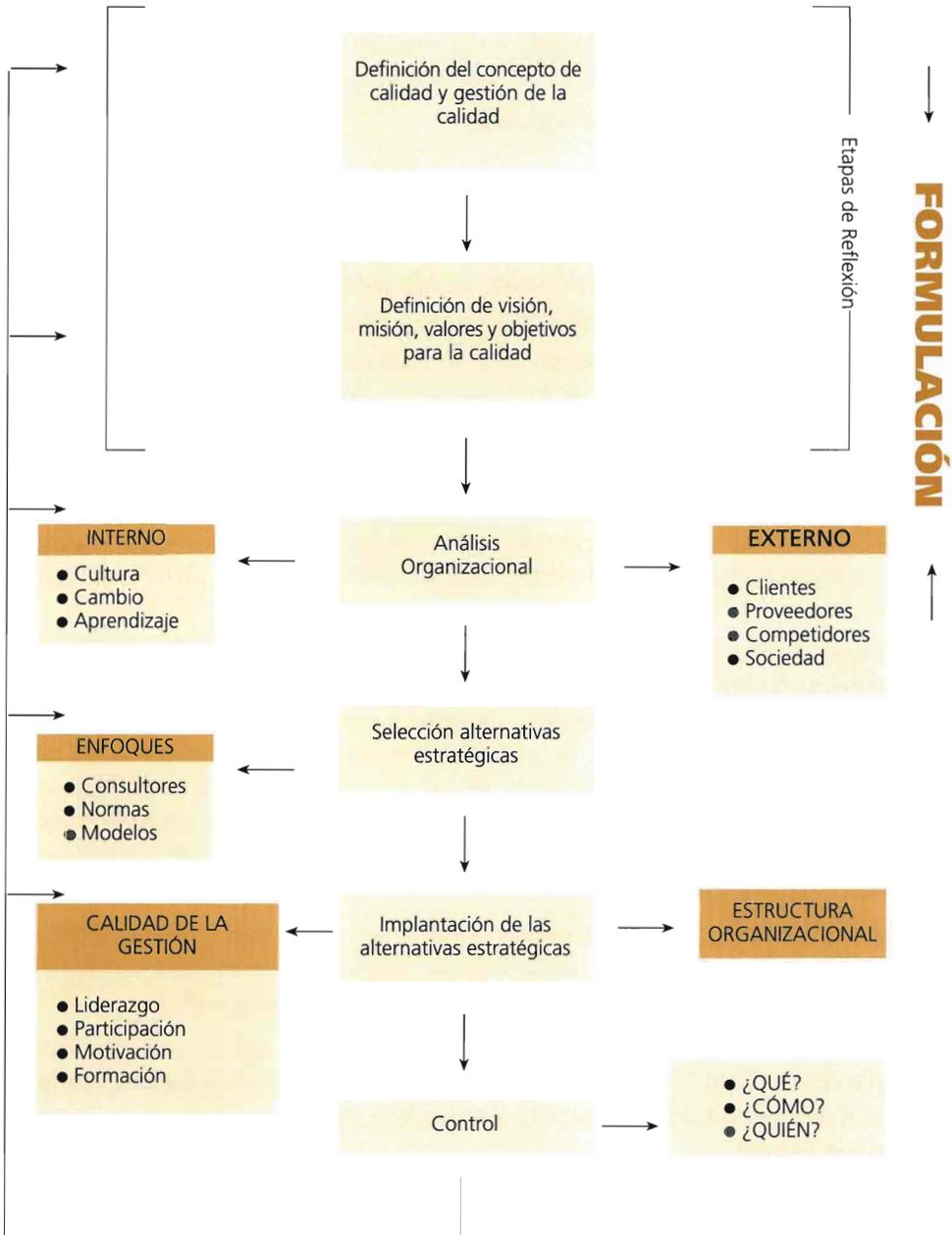
Aunque el modelo de GECT ha sido representado mediante un esquema secuencial, se ve sometido en cada ciclo al proceso de mejora continua PDCA, de modo que cada vez que se selecciona e implanta una nueva iniciativa de calidad, llámese ISO 9000, ISO

14. El proceso formalizado de planificación estratégica mediante la GECT sienta las bases para que cualquier estrategia de calidad, que no tenga un carácter intencional sino emergente, oportunista o impuesto, tenga posibilidades reales de éxito al implantarse en un contexto en el que la calidad es fruto del pensamiento estratégico y la atención prestada al desarrollo de unas actitudes y condiciones previas, donde el recurso humano está favorablemente predispuesto hacia las iniciativas de calidad y donde el compromiso real de la dirección con las mismas se hace manifiesto desde las primeras etapas.

15. HAMEL. Strategy Innovation and the quest for value. Sloan Management Review, winter 1998. Citado en: AECA. Principios de Organización y Sistemas. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico. Documento nº 9. Madrid: AECA, 1999, pp. 96-97.

14000 o cualquier otra para desarrollar un sistema de calidad, el propio concepto de calidad existente en la empresa y el modo de gestionarlo evolucionan, se produce un reajuste o asentamiento de los valores asumidos respecto a la calidad, madura la cultura de calidad existente en la empresa y surge la necesidad de establecer nuevas formas de relación con los "stakeholders" o grupos de interés, incluidos los empleados de la empresa.

CUADRO 5. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL
 FUENTE: Elaboración propia.



d. Estructura de la obra

Nuestro trabajo se centra en el desarrollo de cada una de las fases que componen este modelo, y comprende, por tanto siete capítulos.

La metodología utilizada se ha basado en la revisión de la bibliografía que hemos considerado más relevante para afrontar cada fase del proceso.

El contenido de cada capítulo es el siguiente:

- **Capítulo 1:** Definición de la Calidad y la Gestión de la Calidad. Este capítulo pretende la reflexión acerca del concepto o conceptos de calidad más adecuados a la realidad de la empresa, así como la definición del modo en que cada uno de ellos será gestionado.
- **Capítulo 2:** Determinación de la visión, misión, valores y objetivos generales de la empresa para la GECT. La identificación clara de estos aspectos se convierte en el marco de referencia que deberá orientar las fases siguientes del proceso.
- **Capítulo 3:** Análisis Interno (cultura empresarial, capacidad de cambio y capacidad de aprendizaje). La identificación del estilo cultural, actual y deseado, de la empresa respecto a la gestión de la calidad determinará la mayor o menor complejidad que el proceso de adopción de la cultura de calidad puede suponer para la empresa. El modo en que la empresa gestiona el cambio y el aprendizaje se constituyen así mismo en factores decisivos.
- **Capítulo 4:** Análisis Externo respecto a los stakeholders. En este capítulo se plantean las posibles situaciones respecto a la relación que mantiene la empresa con sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores y sociedad, fundamentalmente) a excepción del cliente interno que será analizado en el Capítulo 6, dada su especial relevancia en el proceso de implantación de las iniciativas de calidad. Los accionistas como grupo de interés no son analizados, y en cualquier caso su consideración queda recogida, aunque sea de modo implícito, en la fase de control (capítulo 7), al analizar la importancia de la consecución de resultados.
- **Capítulo 5:** Identificación de alternativas estratégicas para la gestión de la calidad. Se plantean tres grupos de opciones, correspondientes a tres enfoques diferentes: el enfoque de los consultores, el enfoque de las normas y el enfoque de los modelos. Estos cinco capítulos abordan la fase de formulación dentro del proceso de Gestión Estratégica de la Calidad Total y deja a la empresa en situación de implantar efectivamente las actuaciones identificadas como más aconsejables para la consecución de la visión respecto a la calidad.
- **Capítulo 6:** El proceso de implantación en la GECT. En este capítulo se identifican, en primer lugar, los problemas más habituales de los procesos de implantación de los

sistemas de calidad. A continuación se analiza la “calidad de la gestión” por parte de la Dirección desde un enfoque humanista, considerando el liderazgo, la gestión participativa, el sistema de motivación, formación y comunicación. Así mismo, se considera la influencia de la estructura de la empresa en la gestión de la calidad, y se define la estructura organizativa más adecuada. Especial atención se presta al trabajo en equipo y al nuevo papel que deben desempeñar los Departamentos de Calidad y/o los Responsables de Calidad respecto a su gestión.

- Capítulo 7: El control en la GECT. En él se definen las bases del sistema de gestión evaluativa, dando respuesta a qué debe ser controlado (procesos y resultados), cómo debe controlarse (sistemas de costes de calidad, la auditoría, la autoevaluación, el benchmarking y el establecimiento de un sistema de indicadores) y quién debe controlar (evaluación 360° y autocontrol).

Definición de Calidad y Gestión de Calidad

El concepto de calidad

El establecimiento de una definición del concepto calidad parece el lógico punto de partida de nuestro trabajo. Sin embargo, la cuestión se complica si consideramos que existen, posiblemente, tantas definiciones como investigadores y practicantes de la materia y que, además, como señalan Rotger i Estapé y Canela Campos, no es extraño encontrar numerosos errores de concepto¹.

1. Confusión entre calidad y gestión de calidad.
2. Concepto de calidad restringido al cumplimiento de las especificaciones.
3. Idea de la gestión de la calidad únicamente como demostración a terceros.
4. Percepción de la gestión de la calidad como algo burocrático, caro y molesto.
5. Identificación entre gestión de la calidad y el uso de determinadas técnicas.

A lo largo de este primer capítulo intentaremos delimitar cada uno de los conceptos anteriores, partiendo de dos afirmaciones muy sencillas:

● la calidad es un concepto que depende de la percepción del cliente, y por tanto, como apunta Crosby², ninguna definición de calidad tendrá sentido si no está basada exactamente en lo que quiere el cliente;

1. ROTGER i ESCAPÉ, Joan-Josep. Gestión de la Calidad. Una visión muy práctica. Barcelona: Beta Editorial, 1996, p. 26.

Citado en: LOGOTHETIS, N. Managing for Total Quality. Londres: Prentice Hall, 1992, p. 83.

2. GRIMA CINTAS, Pedro y TORT-MARTORELL LLABRES, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 9.

- la gestión de la calidad es una actividad que depende de la empresa.

A pesar de la abundancia de definiciones de calidad existente, es posible, siguiendo el criterio de agrupación de Pedro Grima y Javier Tort-Martorell³, encuadrar cualquiera de ellas dentro de una de las dos categorías o grupos siguientes:

- *“las que son esencialmente operativas desde el punto de vista interno de la organización y que podríamos sintetizar en «calidad es cumplir con las especificaciones»” y*
- *“aquellas que sacrifican la operatividad en aras a un enfoque externo a la organización, y por tanto, más global. Las podríamos sintetizar en «calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (producto, servicio, precio y normas)»”.*

Ambos autores señalan que, lejos de ser excluyentes, se trata de dos grupos complementarios cuyas definiciones posibilitan la traducción de los deseos del cliente al lenguaje de la empresa, dotando al concepto de una doble dimensión: externa orientada al cliente y otra interna centrada en las actividades, procesos, métodos de trabajo, etc. de la empresa.

Reeves y Bednar⁴ afirman que no existe una definición global de calidad, puesto que diferentes definiciones serán adecuadas bajo determinadas circunstancias. De este modo las definiciones más antiguas no son sustituidas por otras nuevas sino que coexisten, teniendo todas ellas ventajas e inconvenientes en relación con criterios tales como medición y generalización, utilidad para la gestión y relevancia para el consumidor.

Resulta lógico pensar, por tanto, que es posible e incluso aconsejable la coexistencia en la organización de tantas definiciones de calidad, dada su naturaleza relativa y multidimensional⁵, como procesos o fases sean necesarias para hacer llegar las necesidades del cliente a los responsables del diseño y las de estos últimos a los responsables de las fases productivas o de fabricación y así sucesivamente hasta que el producto finalmente llega al cliente. Este proceso de razonamiento queda resumido en lo que el profesor Fuente González ha denominado el “Ciclo Generador de Calidad”⁶.

3. GRIMA CINTAS, Pedro y TORT-MARTORELL LLABRES, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 9.

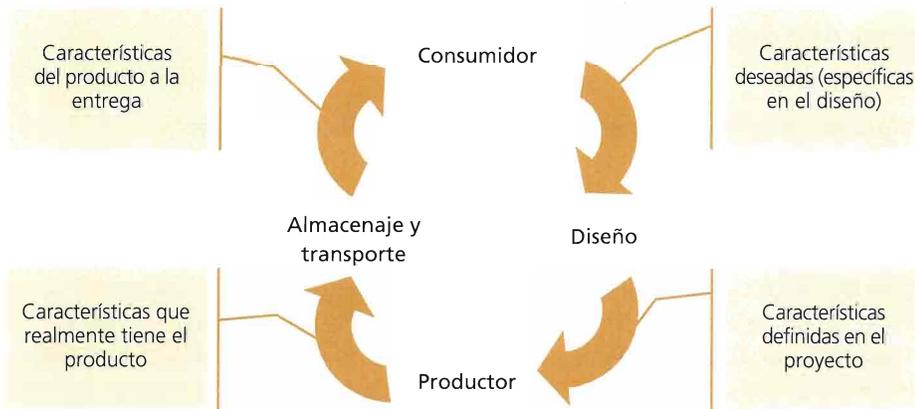
4. REEVES, Carol A. y BEDNAR, David A. Defining Quality: Alternatives and Implications. Academy of Management Review, vol. 19, nº 3, 1994, p. 419 y pp. 427-428.

5. FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban y VAZQUEZ ORDAS, Camilo, J. Principios de Calidad Total. Esic market, julio-septiembre 1997, p. 129.

6. FUENTE GONZALEZ, F. La calidad y su control: efectos sobre la competitividad y el desarrollo. En: Temas Actuales de Gestión de Empresas. II Coloquios sobre temas empresariales. Huelva: Publicaciones del CUR, 1980, pp. 214-215.

CUADRO 6. EL CICLO GENERADOR DE LA CALIDAD

FUENTE: Fuente González, F. et al. La calidad y su control: efectos sobre la competitividad sobre la competitividad y el desarrollo. En: Temas Actuales de Gestión de Empresas. II Coloquios sobre temas empresariales. Huelva: Publicaciones del CUR, 1980, pp. 214-215.



La gestión de la calidad

Adelantábamos en el epígrafe anterior, que si bien la calidad es un concepto dependiente de la percepción del cliente, su gestión es responsabilidad de la empresa. Por tanto, la calidad no es algo que ocurre al azar, sino que es consecuencia de una determinada actuación de la empresa para gestionarla.

Las siguientes palabras exponen de un modo muy gráfico esta idea:

“La calidad de la década de los 90 puede compararse de modo imaginario a una molécula compleja que agrupa en su seno varios átomos (o disciplinas constitutivas)... la toma de concienciación creciente de que la eficacia de la empresa pasa necesariamente por una movilización de las energías para satisfacer a los clientes, ha desencadenado, como en una reacción química, una síntesis de todos estos conocimientos (átomos) para dar nacimiento a una nueva disciplina (nueva molécula): la calidad total. Aprender a gestionar la calidad es aprender a gestionar la síntesis de esta nueva molécula, es poder poner en práctica y armonizar todas estas técnicas en beneficio de la empresa y de sus clientes”⁷.

No es posible comenzar a gestionar la calidad sin definir previamente qué es. Adoptaremos el siguiente concepto de Gestión de la Calidad:

“Agrupación de un conjunto de teorías y prácticas relacionadas con la calidad dentro de una disciplina de gestión”⁸.

Ciertamente el modo en que las empresas han agrupado esas teorías y prácticas ha variado en el tiempo, incluso han evolucionado y se han incorporado algunas nuevas, dando origen a cuatro tendencias o estilos fundamentales para la Gestión de la Calidad, característicos de diferentes momentos temporales⁹.

1. Inspección de Calidad.
2. Control de Calidad .
3. Aseguramiento de Calidad .
4. Gestión de la Calidad Total (GCT).

7. LABOUCHEIX, Vincent (dir.). Tratado de la calidad total. Tomo I.. Méjico: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 23-24.

8. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. The social impact of quality policy implementation on european industry. (Shynthesys), Quality Series nº 2. Bruselas: European Commission, 1996, p. 4.

9. DAHLGAARD, Jens, KRISTENSEN, Kai y KANJI, Gopal K. Fundamentals of Total Quality Management. Londres: Chapman & Hall, 1998, p. 10.

Si bien la delimitación de cada una de las etapas corresponde cronológicamente a un periodo diferenciado, no quiere decir que, en la realidad, el estilo de gestión de la calidad seguido por la mayoría de las empresas actuales sea la Gestión de la Calidad Total, siendo posible encontrar en cualquier sector de actividad empresas que podríamos encuadrar en los sistemas más tradicionales de gestión. Por otra parte, la implantación de los sistemas de gestión de calidad más evolucionados no significa la exclusión de los sistemas anteriores, siendo abundantes los casos en los que la gestión de la calidad ha seguido un camino de desarrollo progresivo y acumulativo desde la Inspección hasta la GCT, independientemente del momento temporal en que empezó a gestionarse la calidad. No obstante, en la actualidad la gran competitividad existente en los mercados ha generado una situación en la que determinadas empresas se han visto obligadas a implantar sistemas de gestión de calidad más avanzados simplemente para poder acceder e incluso mantenerse en determinados mercados, y en muchas ocasiones, caso de la GCT, para adoptar un modo de gestión que les permita crear una cultura que permita afrontar con agilidad los continuos cambios del entorno mediante el compromiso de todo el personal de la empresa con los objetivos organizacionales.

Diversos autores han dado su propia versión de la evolución anterior. Así, por ejemplo:

- Brian L. Joiner¹⁰ explica la evolución de la gestión de la calidad como el tránsito desde un primer escenario basado en la Inspección, pasando por un segundo cuyo fundamento lo constituye el control de procesos y la mejora continua, hasta llegar a un tercero denominado por Noriaki Kano de *"Creación de Calidad Creativa"*, que se basa en una realidad simple: debe ser la propia empresa la que tiene que entender lo que el cliente quiere conseguir con la adquisición de un determinado producto, detectando los puntos susceptibles de mejora en los procesos del cliente y resolviendo métodos nuevos y creativos para resolver sus problemas.

- Rotger i Estapé ha establecido la evolución en la gestión de la calidad a partir del elemento o aspecto en el cual se pone el énfasis¹¹.

1. Orientada al producto: Inspección después de la producción, auditoría sobre productos acabados y actividades de resolución de problemas.

2. Orientada al proceso: Control de la Calidad durante la fabricación, incluyendo el control estadístico del proceso.

3. Orientada al sistema: Aseguramiento de la calidad, involucrando a todos los departamentos, incluso a los proveedores.

10. JOINER, Brian L. Calidad, Innovación y Democracia Espontánea. Excelencia, octubre 1996, nº 14, p. 42.

11. ROTGER i ESCAPÉ, Joan-Josep. Gestión de la Calidad. Una visión muy práctica. Barcelona: Beta Editorial, 1996, p. 19.

Sin querer entrar en improductivas discusiones terminológicas, podríamos sustituir la tradicional traducción Gestión de la Calidad Total por otra más acorde con la idea del profesor Shiba, Calidad Total en la Gestión. Concretando aún más, señala Derm Barret, que es la palabra *total*¹⁸ la más importante, ya que determina el ámbito de aplicación y alcance de la gestión de la calidad y afirma¹⁹ *“Para que una empresa alcance su pleno potencial, nada de ella puede permanecer intocado por la filosofía de la excelencia de la TQM”*²⁰.

Calidad es, por tanto, sólo una parte de la definición de GCT y la culminación de una jerarquía de definiciones²¹ calidad (satisfacción de las expectativas del cliente), calidad total (consecución de la calidad al menor coste) y gestión de la calidad total (consecución de la calidad total mediante la participación de todos en la empresa).

En la actualidad, y a pesar de que por su nombre no debiera haber duda de que se trata de una forma de gestión, no existe acuerdo dentro del mundo empresarial y académico acerca de la naturaleza de la GCT, pues, como bien resume Galgano, modifica substancialmente el sistema empresarial en sus más variadas dimensiones: *“los valores y prioridades que orientan la gestión de la empresa, su cultura empresarial, los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial, las características de los principales procesos de gestión y decisión, las técnicas y metodologías aplicadas de modo extensivo por el personal, el clima entendido como conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, los mecanismos organizativos, la política del personal y el ambiente”*²².

18. Teniendo en cuenta la definición dada por el Oxford English Dictionary del concepto Excelencia (“posesión de buenas cualidades desde todos los puntos de vista en un grado eminente o inusual”) y considerando la afirmación de Jean Pierre Page, “la excelencia equivale al concepto de calidad total definida como la calidad de la empresa considerada en todas sus dimensiones” (PAGE, Jean-Pierre. Los caminos de la excelencia. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 80), parece lógico que los esfuerzos productivos de las empresas en cuanto a Gestión de la Calidad Total debieran traducirse en el desarrollo de empresas excelentes. Por ello, y siguiendo los principios o prácticas desarrollados por las empresas excelentes aparecidos en el libro de Peters y Waterman “En busca de la Excelencia”, una empresa que se rija por los principios de la Gestión de la Calidad Total debiera ser capaz de afrontar con éxito los siguientes aspectos: gestionar la ambigüedad y el cambio, tomar partido por la acción, escuchar al cliente, autonomía y espíritu de empresa, productividad mediante la motivación del personal, ley de los valores compartidos, dedicarse a lo que se sabe hacer, una estructura simple y ligera, flexibilidad en el rigor.

19. BARRET, Derm. Claves de la TQM- Guía concisa para directivos. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 107.

20. TQM (Total Quality Management) son las siglas inglesas que se traducen por GCT (Gestión de la Calidad Total). DAHLGAARD, Jens, 21. DAHLGAARD, Jens, KRISTENSEN, Kai y KANJI, Gopal K. Fundamentals of Total Quality Management. Londres: Chapman & Hall, 1998, p. 19.

22. GALGANO, Alberto. Calidad Total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993, p. XV.

A modo de ejemplo exponemos algunas definiciones de GCT:

- Catherine G. Jonhston y Mark J. Daniel²³ la consideran como un estado mental que facilita el cambio, el abandono de modelos de gestión y trabajo obsoletos y centra la atención en la satisfacción del cliente.
- Es una filosofía que se orienta a cambiar la forma en que todo el personal de la empresa realiza su trabajo²⁴ *“no es algo que una organización hace, sino la forma en que la organización hace todas las cosas”*²⁵.
- Scurr afirma que considera aspectos con un alto componente estratégico, tales como el cambio cultural de la empresa o la creación de visión, misión y valores²⁶.
- Juan Roure, profesor del IESE, la define como *“un proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa al objeto de satisfacer con eficiencia económica las expectativas del cliente, sea este interno o externo”*²⁷.
- Gato y Parnizo la consideran una estrategia que permite, a través de una sistemática de gestión, satisfacer las necesidades y expectativas de todos los que, de algún modo, puedan estar interesados o verse afectados por la actividad de la empresa²⁸.
- Para Stein la GCT tradicional ofrece una filosofía de gestión y una estructura diseñadas para mejorar los beneficios de las compañías a través de la práctica de mejorar continuamente todos los aspectos de cada área funcional, incluyendo los procesos de gestión, de modo que cada acción de mejora llevada a cabo tenga un impacto positivo sobre los beneficios de la empresa en un proceso denominado *“mejora continua de los beneficios”*²⁹.

23. JOHNSTON, Catherine G. y DANIEL, Mark J. Customer Satisfaction Through Quality. Canadian Business Review, winter 1991, vol. 18, p. 13.

24. MCDONELL, John F. Three years of Total Quality Management. Journal for Quality and Participation, january-february 1992, vol. 15, nº 1, p. 6.

25. BUTZ Jr., Howard E. Strategic Plannig: The Missing Link in TQM. Quality Progress, may 1995, vol. 28, p. 107.

26. SCURR, C. Total Quality Management and Productivity. Management Services, octubre 1991, vol. 35, nº 10, p. 30.

ROURE, Juan. El porqué y el cómo de la Gestión de la Calidad Total. Excelencia, enero 1992, nº1, p. 6.

27. ROURE, Juan. El porqué y el cómo de la Gestión de la Calidad Total. Excelencia, enero 1992, nº1, p. 6.

28. GATO, Lucía y GARCIA PANIZO, Antonio. Cómo aplicar la calidad total en una organización: Los puntos críticos. Capital Humano, febrero 1997, nº 97, p. 38.

29. STEIN, Robert E. The Next Phase of Total Quality Management. TQM II and the focus on profitability. Nueva York: Marcel Dekker, 1994, pp. 1-4.

● Hopper y Jensen la consideran “una tecnología de la organización basada en la ciencia, no jerárquica y no orientada al mercado, que ofrece el potencial de incrementar la eficacia y la calidad”^{30,31}.

● Para José María Gasalla consiste en la “gestión de relaciones” eficaz entre personas con personas, personas con tecnología, personas con productos/servicios, servicios con otros servicios de mayor calidad, personas con procesos, etc³².

Las organizaciones orientadas hacia la GCT están guiadas por un proceso interactivo entre los clientes y las propias competencias de la empresa, entre la orientación interna y la externa³³, requiriéndose para ello la interrelación de tres componentes que permitirán que el esfuerzo para gestionar la calidad total sea completo: los aspectos cultural, técnico y de gestión³⁴ expresados por Revelle o, como enuncian de manera similar Vloeberghs y Bellens³⁵ los componentes técnico, comportamental y de gestión cuyo contenido aparece sintetizado en la siguiente tabla:

30. HOPPER WRUCK, Karen y JENSEN, Michael C. Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de la Calidad Total. Harvard Deusto Business Review, marzo-abril 1998, nº 83, p. 56.

31. Los autores justifican del siguiente modo los términos de su definición:

- Está basada en la ciencia porque personas de todos los niveles de la organización reciben formación sobre la utilización simplificada del método científico para la toma de decisiones.

- Es no jerárquica porque facilita la cesión de autoridad para la toma de decisiones a los niveles inferiores de la jerarquía empresarial.

- No está orientada al mercado porque no utiliza el mecanismo de precios de transferencia como el elemento fundamental de motivación para la acción.

32. GASALLA, José María. La nueva dirección de personas. Madrid: Pirámide, 1993, p. 229.

33. HARDJONO, Teun., TEN HAVE, Steven y ten HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Bruselas: Directorate-General III Industry, European Commission, 1996, p. 90.

34. REVELLE, Jack B. TQM Tools & Tool Kits. ([Http:// www. quality america.com/articles/tqmtools.htm](http://www.quality-america.com/articles/tqmtools.htm)) (on line) (27.05.98).

35. VLOEBERGHES, Daniël y BELLENS, Jan. ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian Quality Managers and HRM. European Management Journal, vol. 14, nº 2, abril 1996, p. 208.

CUADRO 8. LOS COMPONENTES TÉCNICO, COMPORTAMENTAL Y DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
 FUENTE: VLOEBERGHES, Daniël y BELLENS, Jan. ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian Quality Managers and HRM. European Management Journal, vol. 14, nº 2, abril 1996, p. 208.

Componente Técnico	Componente Comportamental	Componente de Gestión
<ul style="list-style-type: none"> ● TQC ³⁶: herramientas y técnicas ● SPC/SQC ³⁷ ● Estadística: aplicaciones básicas y avanzadas ● Resolución de problemas ● Procedimientos de trabajo ● ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cooperación para la calidad ● Confianza y respeto mutuos ● La persona correcta en el sitio exacto ● Gestión de las personas ● Comportamientos ejemplares 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de la misión y la estrategia ● Orientación al cliente ● Política, sistemas, procedimientos y estructuras para la calidad ● Indicadores para la calidad ● Sistema consistente de reconocimiento ● Estilo de liderazgo ● Algunos aspectos de la ISO 9000: política de calidad, establecimiento de responsabilidades, responsabilidad de la dirección, determinación de recursos necesarios.

Cada organización deberá buscar el equilibrio más adecuado entre los tres componentes, no existiendo una fórmula magistral, válida para cualquier situación, que permita establecer la proporción adecuada de cada elemento. En realidad, la diferente importancia dada a cada uno de los componentes podría permitir distinguir fases dentro del propio proceso de desarrollo de la Gestión de la Calidad Total. A modo de ilustración identificamos el tratamiento dado al tema por diversos autores:

- Díaz de la Cebosa y Rodríguez de Cora identifican tres "generaciones"³⁸:
 - Primera generación (a esta etapa aún no han llegado la mayor parte de las empresas): está centrada en la mejora continua de las actividades de producción a partir de la eliminación de las causas que generan la no calidad.
 - Segunda generación: la mejora contenida se aplica tanto a las actividades operativas como a los procesos de dirección. En esta fase suelen adoptarse nuevos estilos de dirección.
 - Tercera generación: constituye la fase de madurez de la Calidad Total, en la que la satisfacción del cliente interno y externo son las prioridades fundamentales de una empresa caracterizada por un estilo de dirección participativo, más emprendedor y orientado al riesgo.

36. TQC significa Total Quality Control.

37. SPC significa Statistical Process Control y SQC Statistical Quality Control.

38. DIAZ DE LA CEBOSA, Angel y RODRIGUEZ DE CORA, Rafael. Un sistema sinérgico para las pymes. Alta Dirección, enero-febrero 1998, nº 197, pp. 79-80.

● Para Giorgio Merli son dos las generaciones que pueden diferenciarse con relación a la Gestión de la Calidad en los países occidentales, presentando cada una de ellas características diferentes:

CUADRO 9. PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL DE PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN

FUENTE: Adaptado de MERLI, Giorgio. La Calidad Total como herramienta de negocio. Madrid: Díaz de Santos, 1995, pp. 47-56.

	Programas de 1ª Generación	Programas de 2ª Generación
PERIODO	<ul style="list-style-type: none"> ● En EE.UU.: 1976-1984 ● En Europa: 1982-1986 	<ul style="list-style-type: none"> ● En EE.UU.: 1984-1985 ● En Europa: 1986-1987
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> ● Limitado a los programas de mejora ● Gestionados desde estructuras paralelas creadas ex profeso ● Uso de técnicas de fiabilidad ● Enfoque en los procedimientos de garantía de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Global y de amplio alcance
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Demasiado cultural y no suficientemente eficaz ● Sólo técnicos limitados al control de niveles cualitativos y estadísticos. ● Los programas de mejora tienen que ser revitalizados continuamente 	<p>Importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Resultados muy rápidos en calidad ● Espectaculares resultados globales ● Poderosos resultados de gestión
CARACTERÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> ● Genéricos ● Demasiado filosóficos o demasiado técnicos ● Demasiado criticado a los niveles inferiores ● No gestionados por la "línea" ni por los directivos ● No orientados a metas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo de alta dirección ● Basados en modelos diseñados internamente en cada compañía ● Desarrollado mediante un plan por fases y plurianual ● Relativamente cortos periodos de tiempo para conseguir importantes resultados (de dos a cuatro años) ● Integración con el sistema de gestión (dirección por políticas) ● Enfoque en la cultura del mercado interno ● Cadenas internas de proveedores-clientes

● Gale identifica etapas que permitirán alcanzar un modo de gestión de la calidad altamente avanzado, denominado "Administración de Valor para el Cliente"³⁹. Estas etapas, que parten del distinto tratamiento dado al cliente, son las siguientes:

Etapa 1: Etapa de Calidad de Conformidad.

En esta etapa es fundamental la consecución de productos que sean conformes a los requerimientos del cliente haciendo los trabajos bien desde la primera vez de modo que sea posible reducir los desperdicios y los reprocesos.

Etapa 2: Etapa de Satisfacción del Cliente.

Pretende un acercamiento al cliente a través del conocimiento de sus expectativas y necesidades.

Etapa 3: Etapa de Calidad Percibida por el Mercado en comparación con la competencia.

El objetivo es encontrar explicación a por qué se captan o pierden clientes. Las empresas que se encuentran en esta fase son conscientes de la necesidad de adoptar un enfoque nuevo, más cuidadoso, para medir su desempeño en el mercado, debiendo obtenerse datos del mercado en general y no sólo de aquella parte que es cliente de la empresa para poder conocer la opinión de los clientes de la competencia acerca de sus expectativas acerca de un determinado producto y la percepción que tienen del producto que le ofrece la empresa, y posteriormente medir el desempeño del producto en relación con el producto de la competencia.

Etapa 4: Etapa de la Administración de Valor para el Cliente.

El propio Gale la define como la integración de la Gestión de la Calidad Total desarrollada durante las tres primeras fases con los sistemas de administración clásicos de la compañía (planeación estratégica, elaboración de presupuestos y control, inversión de capital, análisis de la competencia, medición y recompensa de los resultados) y afirma que *“hoy, las compañías que han aprendido las lecciones de las tres etapas de la administración de la calidad total tienen completo control de sus procesos y entienden cómo se deben analizar las decisiones de los clientes... En la cuarta etapa, las estrategias empresariales entienden plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conocen la forma en que los cambios en la calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva., aprovechan esta información para tomar decisiones que permitirán a la compañía producir el valor más alto y, por consiguiente obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, los clientes y la sociedad”*⁴⁰.

39. GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamerica, 1996, pp. 3-23.

40. GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamerica, 1996, p. 18.

● Algunos autores, en un deseo de hacer más gráfico cuál debiera ser el sentido de evolución más deseable para la GCT, le han aplicado los más diversos calificativos, tales como *"invisible"*⁴¹ (para aludir a la necesidad de hacer desaparecer los departamentos de calidad y lograr el compromiso de toda la organización), *"creativa"*⁴² (porque debe favorecer el surgimiento de las potencialidades ocultas de todos los empleados) o *"atractiva"*⁴³ (como la calidad capaz de satisfacer las necesidades latentes de los clientes), algunos autores hablan de *"ir más allá del TQM hacia el paradigma emergente"*⁴⁴, mientras que otros le aplican niveles y hablan del *"TQM II"*⁴⁵ orientado a la obtención de beneficios.

41. MAROMONTE, Kevin. Building the invisible Quality Corporation. Londres: Quorum Books, 1996.

42. MAQUEDA LAFUENTE, J. Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación. Madrid: APD y Díaz de Santos, 1996.

43. NORIAKI KANO. Citado en: JOINIER, Brian L. Calidad, Innovación y Democracia Espontánea. Excelencia, octubre 1996, n° 14, p. 42.

44. BOUNDS, Greg et al. Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw-Hill, 1994.

45. STEIN, Robert E. The Next Phase of Total Quality Management. TQM II and the focus on profitability. Nueva York: Marcel Decker, 1994.

La Determinación de la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la Empresa para la GECT

La visión empresarial para la GECT

El modelo para gestionar la Calidad Total desde la perspectiva de la Dirección Estratégica comienza, tras la reflexión y formalización del concepto de calidad y gestión de la calidad, con la definición de una visión. Deberá representar *“la imagen que una organización o persona tienen de lo que desean llegar a ser o lograr, expresada de forma tan concreta y visual que cuando se comunica al oyente se forma una imagen igualmente vivida”*¹. El contenido de la visión, cualquiera que sea, proporcionará a las personas de la organización impulso direccional y prioridades claves de valor², siendo necesaria la definición de una visión que pueda ser llevada a la práctica y convertida a la realidad.

La visión para la calidad deberá especificar los factores críticos para el éxito en la satisfacción al cliente, los valores y principios que los empleados deben perseguir, las capacidades que han posibilitado la actuación de la empresa en el pasado y lo harán en el futuro y los estándares de actuación que impliquen el orgullo y el esfuerzo de todos los relacionados con la organización³.

Como podemos deducir, no sólo estamos ante una tarea compleja, sino además inevitable, debiendo quedar definida de una manera precisa antes de iniciar el camino hacia la Calidad Total. Como afirma Kotter *“desarrollar una visión constituye un ejercicio tanto del intelecto como del corazón, se lleva algún tiempo, siempre implica a un grupo de personas, y es muy difícil hacerlo bien”*⁴.

1. BARRET, Derm. Claves de la TQM. Guía concisa para directivos. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 195.

2. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 79.

3. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1996, p. 431.

4. KOTTER, John P. El líder del cambio. México: McGraw Hill, 1997, p. 86.

Estamos ante un concepto que diferirá entre empresas, si bien creemos puede ser caracterizada en torno a dos aspectos en un entorno de GECT⁵:

1. Constituye un tipo de visión empresarial de las denominadas de “tomador de riesgos priorizado no restringido”.

2. Debe ser una “visión compartida”.

El primero de los aspectos mencionados tiene que ver con el alcance de la visión empresarial. Petrick y Furr han caracterizado las visiones empresariales en cuanto a su alcance, distinguiendo 5 posibles grupos:

CUADRO 10. TIPOS Y ALCANCE DE LA VISIÓN EMPRESARIAL DE LA CALIDAD TOTAL

FUENTE: PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. *Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 79.

Tipos de visiones empresariales	Alcance de la visión empresarial
1. Inversor	La corporación debe maximizar el interés de los inversores
2. Prerrogativa administrativa	La corporación debe maximizar el interés de los gestores
3. Tomador de riesgos restringido	La corporación debe maximizar el interés de una estrecha franja de tomadores de riesgos tales como los empleados, proveedores o inversores
4. Tomador de riesgos no restringido	La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos
5. Tomador de riesgos priorizado no restringido	La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos, pero debe priorizar el interés de alguno de ellos, como clientes, empleados, proveedores, inversores, comunidades, sociedad y entorno natural

Para los autores, cualquier definición de visión para la GECT debería añadir valor al conjunto de los *stakeholders*, pero concediendo prioridad estratégica a la satisfacción del cliente.

Nos centraremos a continuación en la segunda característica que, a nuestro entender,

5. Para Dalhlgard, Kristesen y Kanji la propia TQM constituye en sí misma una visión que sólo puede ser alcanzada mediante la planificación a largo plazo y la implementación de planes anuales que, gradualmente, llevan a la organización hacia la plena consecución de la misma, es decir, al momento en el que, como indican los autores, la definición de TQM se hace realidad y se evidencia que en la organización existe una cultura caracterizada por la atención a la satisfacción continua del cliente mediante la mejora continua y en la cual los empleados participan activamente. DAHLGAARD, Jens, KRISTENSEN, Kai y KANJI, Gopal K. *Fundamentals of Total Quality Management*. Londres: Chapman & Hall, 1998, p. 19.

determinará el éxito en la consecución de la visión empresarial: la "visión compartida".

Peter Senge explica su significado en los siguientes términos:

*"Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. [...]Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente"*⁶.

El concepto de "visión compartida" determina la necesidad de una visión que sirva de punto de referencia a todas las personas relacionadas, de un modo u otro, con la organización teniendo en cuenta que, para que sea compartida de una manera efectiva, deberá ser percibida por los diferentes *stakeholders* como poseedora de tres cualidades:⁷

- generadora de valor;
- relacionada con un propósito noble;
- con una probabilidad verosímil de éxito.

Es necesario considerar, además, dos elementos de vital importancia para el desarrollo de la "visión compartida": el compromiso e impulso, no el mero interés, de la Dirección, y la participación de todos los miembros de la empresa en su diseño para evitar futuras resistencias. En palabras de Octave Gelinier para la "dirección estratégica mediante visión compartida" se necesita por un lado "el líder", y por otro, el "hombre total"⁸. Se necesitan personas en todos los niveles de la organización conocedoras y comprometidas con la visión a partir del "liderazgo visionario" ejercido por algunas de ellas, especialmente la alta dirección.

Para Duncan el liderazgo es la habilidad de crear una visión y comunicarla claramente a otros para, posteriormente, motivarlos hacia su consecución⁹. Afirma Gelinier, que el líder *"debe inspirar confianza por su verdad y su compromiso personal visible. Debe saber comunicar la visión del futuro con hechos y retos y también mostrarse animado de sentimiento y de emociones; para dirigir bien debe servir a los que dirige, para ayudarles a triunfar"*¹⁰.

6. SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, 2ª ed. Barcelona: Granica, 1996, p. 261.

7. ALBRECHT, Karl. La misión de la empresa. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, 1994, p. 169.

8. GELINIER, O. Reseña histórica de la dirección participativa. En: LABOUCHEIX, V. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. Méjico: Editorial Limusa (Grupo Noriega Editores), 1994, p. 62.

9. DUNCAN, William L. Total Quality: Key terms and concepts. New York: Lufting & Warren International, 1995, p. 98.

10. GELINIER, O. Reseña histórica de la dirección participativa. En: LABOUCHEIX, V. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. Méjico: Editorial Limusa (Grupo Noriega Editores), 1994, p. 66.

Es posible realizar algunas reflexiones a partir de las manifestaciones anteriores:

- En primer lugar, la creación de la visión de la empresa debe ser una tarea en la que participen todos, o el mayor número posible, de miembros de la empresa.

- En este trabajo conjunto de crear la visión, todas las personas participantes adquirirán un conocimiento acerca del sentido y significado de la misma, de modo que cada una de ellas podrá, a su vez, comunicar a otras el contenido de la visión. Pero además, este acto habrá reforzado el sentido de pertenencia a la organización favoreciendo actitudes de compromiso visibles fácilmente por otros miembros de la empresa, lo que facilitará la adopción de los comportamientos observados.

- Se favorecerá el desarrollo de un intercambio constante de comunicación-compromiso personal que facilitará un clima de motivación (entre personas y automotivación para cada persona individual) en el que cada miembro de la empresa tendrá la posibilidad de convertirse, en diferente medida, en un líder. Para la GECT todas y cada una de las personas que configuran la organización, pertenezcan o no a la Alta Dirección, deben, cuando las circunstancias lo exijan, actuar como líderes. Y es precisamente esta función de líder la que se potencia y desarrolla en cada individuo cuando hablamos de visión compartida.

En este proceso, el liderazgo de la Alta Dirección desempeña un papel relevante en cuanto legitima y da importancia formal a la visión, siendo aconsejable, para Petrick y Furr¹¹, la creación de un consejo de calidad con amplia representación como muestra de una actitud colaboradora, en lugar de controladora, por parte de la dirección que envíe el mensaje de que la norma debe ser la dirección participativa. Matizamos que los problemas surgen cuando la visión es creada únicamente por la Alta Dirección, puesto que en ese caso la visión se encontrará fuertemente influenciada por la visión personal de uno o varios individuos que, no por estar en la cúpula directiva, tendrán necesariamente cualidades de líder. No obstante, una vez creada, sí es necesario legitimar la visión en la empresa mediante la comunicación expresa por parte de la Dirección. Como matiza Senge, ésto no significa que las visiones no puedan emanar desde arriba. A menudo ocurre así. Pero a veces emanan de visiones personales de individuos que no gozan de autoridad creando algunos problemas.

En definitiva, lograr el compromiso total con la visión requiere, afirma Dana Cound, el cumplimiento de una serie de requisitos, que ya hemos esbozado con anterioridad¹²:

- Comunicación: debe establecerse en términos comprensibles para todas las

11. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. *Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 80-81.

12. COUND, Dana M. *Jornada de un líder hacia la Calidad*, 1ª ed. México: Panorama Editorial S.A., 1993, p. 69.

personas de la organización, de modo que la visión sea configurada con el elemento orientador e inspirador de la iniciativa y creatividad de la empresa, de lo que es o no aceptable respecto al desarrollo de sus funciones. Dada su importancia, debe manifestarse tanto escrita como verbalmente por la Alta Dirección, requiriéndose el esfuerzo de todos para hacer explícito cuál es el futuro deseado de la organización.

- **Credibilidad:** una visión que emane de la Alta Dirección de la empresa es el signo más evidente del compromiso asumido por la misma y el elemento más poderoso para que la visión sea creíble en la mente de los miembros de la organización.

- **Relevancia:** existe cuando la organización en su conjunto percibe que la visión tienen algo que ver con ellos y hacia donde deben ir. La visión compartida de la organización que trabaja según la GECT debe ser, desde esta perspectiva, la síntesis de las visiones personales de sus miembros, de modo que todos los miembros sientan que la visión de la empresa es en gran modo la visión de todos y cada uno de ellos.

- **Valor:** sólo si todas las personas de la organización perciben que la comunicación de la visión es adecuada, creen en ella y la consideran relevante, será posible que sea percibida como algo por lo que merece la pena luchar, y por tanto, será algo valorado.

Insistimos en que, lo fundamental, es lograr el compromiso total con la visión empresarial, actitud que difiere, como explica de manera muy gráfica Peter Senge, de otras situaciones sintetizadas en la tabla siguiente:

CUADRO 11. ACTITUDES ANTE UNA VISIÓN

FUENTE: SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, 2ª ed. Barcelona: Granica, 1996, p. 278.

Actitudes posibles ante una visión

COMPROMISO. Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las leyes (estructuras) que sean necesarias.

ALISTAMIENTO. Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

ACATAMIENTO GENUINO: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley". "Buen soldado".

ACATAMIENTO FORMAL: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".

ACATAMIENTO A REGAÑADIENTES: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no nos queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

DESOBEDIENCIA: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no podéis obligarme".

APATIA: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

El autor justifica estas diferentes actitudes en los siguientes términos:

"Hay un mundo de diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque este acatamiento sea genuino. La persona comprometida no respeta las reglas del juego. Es responsable del juego. Si las reglas constituyen un obstáculo para lograr la visión, hallará modos de cambiar las reglas. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible¹³".

La visión corporativa se desarrolla a través de varios elementos presentes siempre, aún cuando no sean formalmente definidos: la misión (razón de existir de la organización), la estrategia (modo en que la organización pretende llevar a cabo su misión), el conjunto de principios y valores (definen la ética prevaleciente en la consecución de la misión) y las prioridades organizacionales (determinan las reglas en el ámbito operativo)¹⁴.

Los epígrafes siguientes centrarán la atención en el estudio de la misión, los valores y objetivos para la GECT, dejando para un capítulo posterior el estudio de las alternativas estratégicas que podrán orientar a la empresa hacia la consecución de la visión.

13. SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, 2ª ed. Barcelona: Granica, 1996, p. 279-280.

14. COUND, Dana M. Jornada de un líder hacia la Calidad, 1ª ed. México: Panorama Editorial S.A., 1993,

La misión empresarial para la GECT

La misión de la empresa debe contemplar una triple dimensión caracterizada por el producto, el mercado al que sirve y el posicionamiento deseado¹⁵. La misión es el *"propósito de la organización, su razón de existir, a menudo con la implicación explícita o implícita de hacer una contribución importante a la economía, sociedad o progreso humano o del bienestar"*¹⁶.

La misión de la empresa deberá dar respuesta a una o varias de las siguientes cuestiones:

CUADRO 12. ELEMENTOS Y CUESTIONES DE LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN

FUENTE: PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 83.

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Mercados	¿Dónde se mueve la empresa?
Tecnología	¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuál es el compromiso de la firma con los objetivos económicos?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, valores y aspiraciones y prioridades filosóficas de la firma?
Concepto de sí misma	¿Cuáles son los puntos fuertes y ventajas competitivas de la empresa?
Preocupación por la imagen pública	¿Cuál es la imagen pública de la empresa?
Preocupación por los empleados	¿Cuál es la actitud de la empresa hacia los empleados?
Jerarquización de los tomadores de riesgos	¿Cómo ordena la empresa los intereses de los tomadores de riesgos?

En la tabla anterior hemos señalado en negrita la cuestión de la jerarquización de los tomadores de riesgos, por considerar que se trata de un aspecto revelador respecto a la intención real de implantar una cultura de la Calidad Total. Como señalan Kanji y Gopal¹⁷, el simple hecho de reconsiderar la misión de la empresa constituye, en sí

15. COUND, Dana M. Jornada de un líder hacia la Calidad, 1ª ed. México: Panorama Editorial S.A., 1993, p. 63.

16. BARRET, Derm. Claves de la TQM. Guía concisa para directivos. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 138.

17. KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journals, vol. 4, 1993, p. 95.

mismo, uno de los signos más evidentes de la ética en el trabajo que incorpora la GECT.

Consideremos la siguiente definición de Gestión de Calidad Total: estrategia o sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados y de los accionistas utilizando, de la manera más eficiente, los recursos de que dispone para conseguir la competitividad empresarial presente dentro de un marco de responsabilidad social.

Partiendo de la definición de Calidad Total anterior es posible identificar cuatro grandes grupos que concentran la atención de las empresas en cuanto a la formulación de su misión: empleados, clientes, accionistas y sociedad en general. La misión de la empresa puede ser establecida, por tanto, en función de los grupos anteriores, en los siguientes términos:

- Satisfacción del empleado.
- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción del accionista.
- Satisfacción de la sociedad en general.

La satisfacción de cada uno de esos grupos constituye, según el profesor Ishikawa la razón de ser, la meta primaria que toda empresa debe perseguir a partir del control adecuado de tres variables: calidad, precio (incluyendo coste y utilidades) y cantidad (incluyendo plazos de entrega)¹⁸. Considerando la satisfacción de cada uno de los grupos anteriores como el eje central, sí observamos la necesidad de establecer una jerarquización de los mismos que permita resolver con éxito cualquier posible conflicto de prioridades entre los diferentes stakeholders y reconocer que, no estamos ante varias misiones diferentes y excluyentes, sino ante una única misión empresarial concebida desde una perspectiva más amplia que facilitará el crecimiento de la calidad. De este modo, la misión dará cabida a una perspectiva lucrativa, junto a una perspectiva más orientada a la prestación y permitirá alcanzar el beneficio de grupos dentro y fuera de la organización.

Pero, además, la concepción de la misión empresarial para la GECT en torno a la satisfacción de los diversos tomadores de riesgos, grupos de interés o stakeholders (que en definitiva son personas), no hace sino reafirmar la necesidad expuesta por Ribes Pons¹⁹, de contemplar a la empresa TQM como una realidad más compleja que la derivada de los tradicionales modelos mecanicistas y orgánicos y la posibilidad de utilizar una nueva perspectiva basada en modelos antropológicos. El concepto de misión se ve nuevamente ampliado al dotarse de una dimensión externa, lograda a partir de la consideración de los productos que fabrica para los clientes y las contraprestaciones

18. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Barcelona: Parramón, 1994, pp. 115-118.

19. RIBES PONS, Angel. Ética, excelencia y calidad total. Harvard Deusto Business Review, mayo/junio 1998, nº 84, p. 52.

para los restantes componentes y partícipes, y una dimensión interna que da respuesta a las motivaciones intrínsecas y trascendentes.

Es importante señalar que este concepto ampliado de la visión empresarial no repercutirá negativamente incrementando los costes. Para Huete y Debaig²⁰ la armonización de los intereses de los diferentes grupos supondrá una ruptura en la forma de pensar, permitiendo el paso de la "lógica de suma cero", que afirma que la mayor satisfacción de cada uno de los grupos cuesta más caro a la empresa, a la "lógica de la suma positiva", que reconoce que una mayor satisfacción de cada uno de los *stakeholders* cuesta menos ya que permite compatibilizar calidad y productividad.

Es más, los beneficios derivados de este nuevo concepto de misión empresarial para la GECT se dejarían sentir no sólo en cada empresa individual, sino que, conforme nuevas empresas adoptasen la tendencia expuesta, la economía en su conjunto se beneficiaría del paso del "capitalismo de gestión" o del "capitalismo financiero" a un "capitalismo de los tomadores de riesgos". La caracterización de cada uno de ellos queda expuesta en la siguiente tabla:

CUADRO 13. PRESUNCIONES ECONÓMICAS ORGANIZATIVAS CLAVE Y DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION Y DISTINTOS ARGUMENTOS EN LA CASA DE LA CALIDAD TOTAL
FUENTE: PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 46.

Tipos de capitalismo esencial para el éxito de la economía	Tomadores de riesgos más importantes en la actividad de la organización	Prioridades racionales y de conducta en las organizaciones	Diferentes argumentos en la Casa de la Calidad Total
Capitalismo de gestión	Gerentes	Tomar la delantera: forjar carreras	Hacer las cosas correctamente
Capitalismo financiero	Inversores	Obtener resultados financieros; generar riqueza	Hacer las cosas bien y hacer lo correcto
Capitalismo de los tomadores de riesgos	Clientes Empleados Inversores Gerentes Proveedores Sociedad Entorno natural	Añadir valor; crear reputación entre los consumidores satisfechos, empleados productivos, inversores fieles, derechos empresariales, proveedores responsables y ciudadanos responsables	Hacer las cosas bien, hacer lo correcto y hacer las cosas con y por el individuo correcto

20. HUETE, Luis María y DEBAIG, Michel. Hacia un nuevo paradigma de gestión. Madrid: McGraw Hill, 1996, pp. 45-49.

Pues bien, planteada la cuestión, centraremos la atención en tres grupos de interés básicos: clientes, empleados y accionistas. La coexistencia y armonización de los intereses de los *stakeholders* anteriores se hace posible simplemente incorporando al proceso de análisis la variable *tiempo*²¹, constituyéndose ésta, además, en el elemento que distingue la perspectiva adoptada en Japón de la occidental: mientras en occidente la jerarquía ha sido tradicionalmente accionista-cliente-empleado, en Japón ha sido modificada para establecerla en base a empleado-cliente-accionista. Con ello no estamos diciendo que en occidente las empresas se creen con el fin de dar empleo y tener contentos a sus trabajadores o rodearse de clientes satisfechos a toda costa, puesto que, a menos que la empresa fuese creada sin ánimo de lucro, "ganar dinero" es la razón que justifica la existencia de millones de organizaciones. La diferencia de planteamiento radica en que la perspectiva occidental se centra en "ganar dinero ahora" mientras que la perspectiva japonesa favorece las condiciones para que sea posible "ganar dinero ahora y en el futuro". Como afirma José Antonio González de Santamaría *"se impone que la Satisfacción del Accionista [obtención de Beneficio] es el Objetivo supremo de la organización lucrativa. Para conseguir la supervivencia en el tiempo de este Objetivo, hay que situar como prioridad más próxima, como foco de la gestión, a la Satisfacción de los Empleados y Clientes, y la del Accionista se dará por añadidura"* ²².

Podríamos incorporar a nuestro la satisfacción del interés general de la sociedad en la cual la organización desempeña su actividad. Estaríamos incorporando, como una perspectiva más de la misión para la GECT, el concepto de responsabilidad social. Pero, como afirma Ivancevich, *"lo que se entiende por ser responsable socialmente difiere entre industrias y de una empresa a otra. No hay una norma específica que una empresa deba seguir, ya que los gestores piensan de manera muy diferente de lo que se entiende como una conducta socialmente responsable. Algunos gestores consideran la responsabilidad social como una obligación, mientras que otros la perciben como una situación reactiva, e incluso hay quienes consideran que una conducta más adecuada es una conducta proactiva"*²³.

Desde la óptica de la GECT consideramos que una actitud proactiva podría ser indicativa de un mayor grado de compromiso adquirido con el entorno social, pudiendo la empresa desarrollar su iniciativa y creatividad más allá del simple cumplimiento de los aspectos regulados por ley. Sería el caso, por poner un ejemplo, de aquellas empresas que implantan sistemas de gestión medioambiental, participan como patrocinadoras de actividades deportivas, promueven actos culturales o participan en la recaudación de fondos destinados a causas humanitarias, favoreciendo el desarrollo de una imagen positiva de la empresa que es seguro impactará en sentido favorable la cuenta de resultados en el futuro.

21. Para más información ver MAINTZ Renate. La organización y sus objetivos. En: Lecturas de Teoría de la Organización (Vol. I). Madrid: Ministerio de las Administraciones Públicas, 1993, pp.425-451.

22. GONZALEZ DE SANTAMARIA, José Antonio. Objetivos de la Empresa en el Modelo TQM. Calidad, mayo 1995, p. 16.

23. IVANCEVICH, John M. et al. Gestión, Calidad y Competitividad, 1ª ed. Madrid: McGraw Hill, 1997, p. 111.

Los valores o principios de la GECT

La identificación de los principios fundamentales o valores que sustentan la GECT es una cuestión contemplada en la mayoría de los libros sobre la materia, en un intento de delimitar no tanto *lo que se hace* en la organización sino más bien *cómo se hace*²⁴. Asumida la bondad de los principios de la GECT, Boaden²⁵ se cuestiona si el fallo de algunas iniciativas de Calidad Total no dependerá de una incorrecta implantación más que de los principios mismos.

Conviene distinguir, además, entre los principios de la GCT y las prácticas que lo acompañan. A estos efectos resulta aclaratoria la siguiente tabla:

CUADRO 14. DIFERENCIA ENTRE LOS PRINCIPIOS Y LAS PRÁCTICAS DE CALIDAD

FUENTE: BOADEN, Ruth J. What is Total Quality Management... and does it matter? Total Quality Management, vol. 8, nº 4, p. 167.

Principios	Prácticas
Orientación al cliente, énfasis en la relación cliente suministrador-cliente, interna y externa	Entrenamiento y formación como una inversión
Compromiso de todos con la mejora de la calidad, especialmente los directivos	Uso de equipos de trabajo
Implicación de todas las personas de la empresa en la mejora de la calidad	Uso apropiado de herramientas y técnicas, revisadas con regularidad
Atención a los procesos	Establecimiento de objetivos y <i>feedback</i> en todos los aspectos del negocio
Mejora continua como una filosofía	Ciclo PDCA

24. MAINTZ Renate. La organización y sus objetivos. En: Lecturas de Teoría de la Organización (Vol. I). Madrid: Ministerio de las Administraciones Públicas, 1993, p. 435.

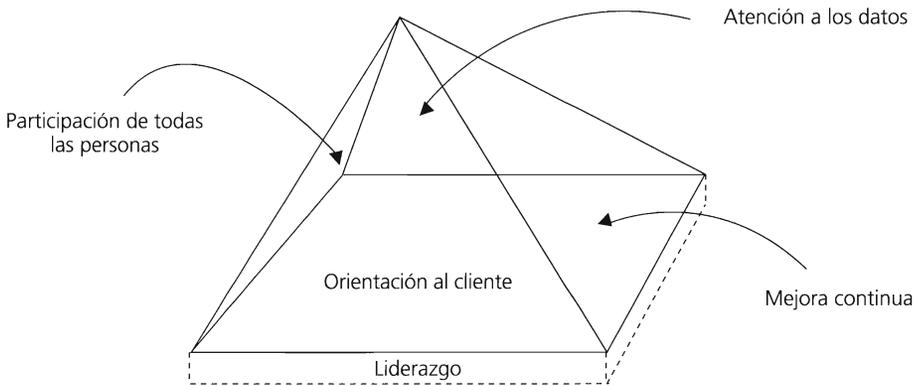
25. BOADEN, Ruth J. What is Total Quality Management ... and does it matter? Total Quality Management, vol. 8, nº 4, p. 169.

Existen enumeraciones, más o menos extensas dependiendo del autor, que además pondrá el énfasis en aspectos ligeramente diferentes²⁶. De este modo podríamos citar, a modo de ejemplo, los ya clásicos 14 puntos de Deming, los 10 pasos de Juran para la mejora de la calidad o los 14 pasos de Crosby, por considerar que constituyen los principios y valores básicos de la filosofía de la GECT.

Conscientes de la gran cantidad de perspectivas existentes, nos resulta de especial interés y atractivo la pirámide de Dahlgaard y sus colegas, al permitir la agrupación de los valores de la filosofía de la GCT en torno a cinco principios fundamentales que facilitan, a su vez, el encuadramiento de cualquier otro principio en torno al esquema facilitado por la pirámide:

CUADRO 15. LA PIRAMIDE DE TQM

FUENTE: DAHLGAARD, Jens J., KRISTENSEN, Kai y KANJI, Gopal K. Fundamentals of Total Quality Management. Londres: Chapman & Hall, 1998, p. 21.



26. Para más información acerca de las diferencias y similitudes entre los principios de estos autores y algunos otros ver:
-ROSS, Joel E. Total Quality Management. Text, Cases and Readings, 2ª ed. Londres: Kogan Page, 1994, pp. 4-8.
-LOGOTHETIS, N. Managing for Total Quality. Londres: Prentice Hall, 1992, pp. 23-102.

Los objetivos para la GECT

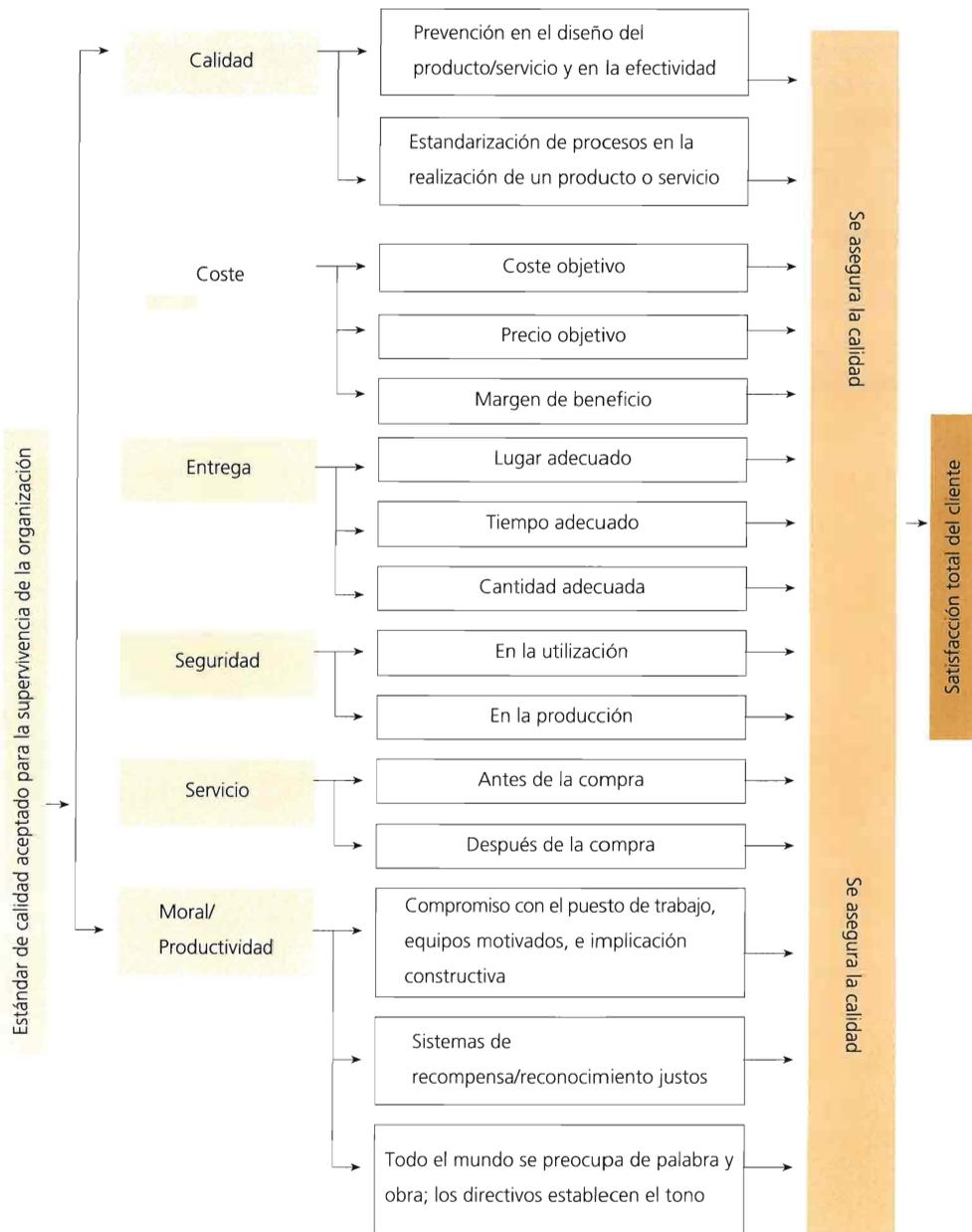
Para facilitar la consecución de la visión y misión empresarial se hace necesario especificar con detalle, y si es posible de manera cuantitativa, *qué* es lo que se debe conseguir y *cuándo*. Con ello se facilitará la actuación en los diferentes niveles operativos, a la vez que favorecerá el desarrollo de un clima de trabajo donde las personas y equipos saben qué es lo que deben conseguir, aunque pueda dejarse a su iniciativa y creatividad el *cómo* conseguirlo.

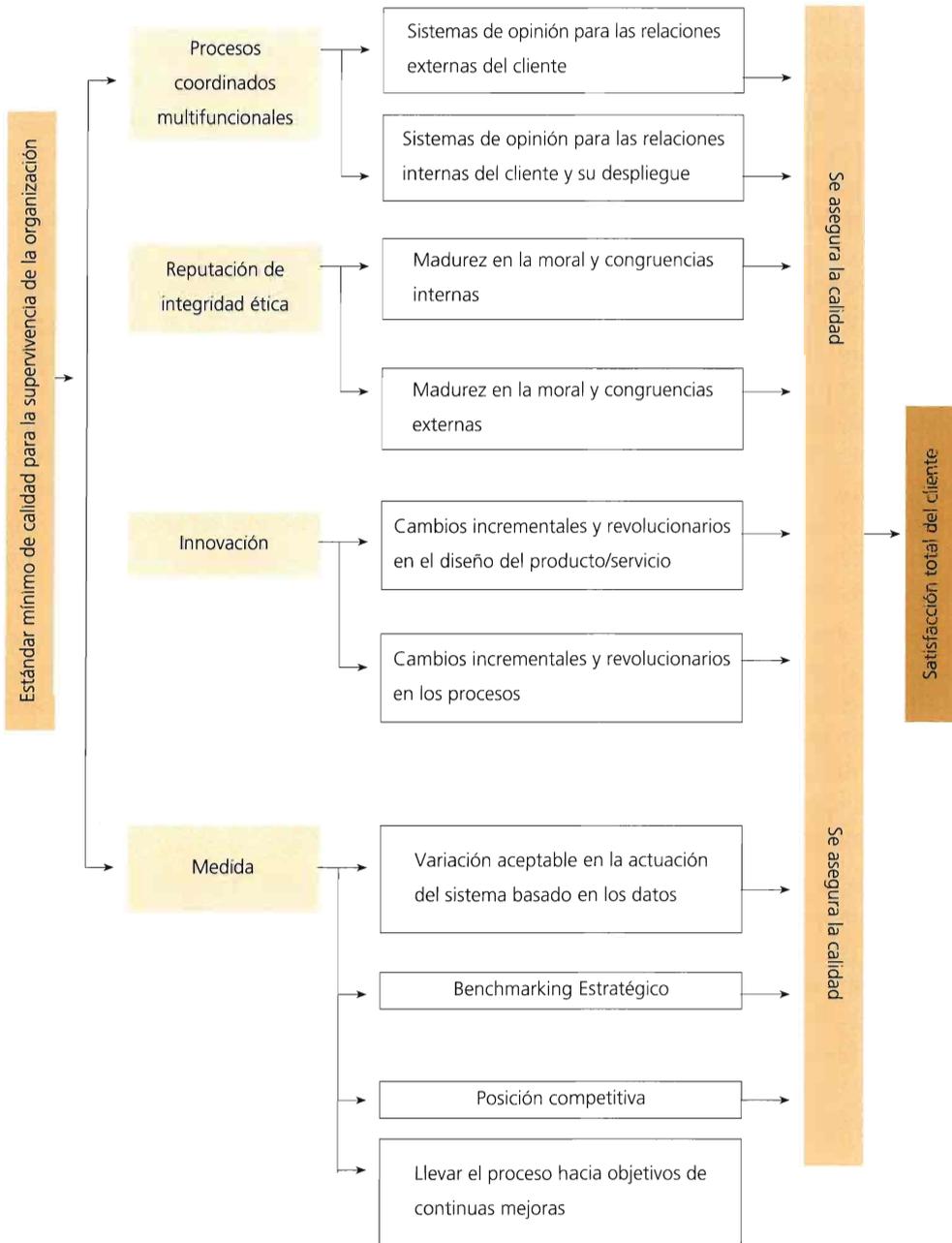
Ya comentamos con anterioridad que el concepto de misión ampliada, a partir de la satisfacción de diferentes tomadores de riesgos o *stakeholders* es necesaria para una GECT. Satisfacer a cada uno de los diferentes grupos lleva a la organización a la necesidad de contemplar, a su vez, un abanico más grande de objetivos estratégicos, que de ser adecuadamente armonizados facilitarán el cumplimiento de la misión.

Petrick y Furr han esquematizado los diez objetivos estratégicos que consideran más importantes para la Calidad Total:

CUADRO 16. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD TOTAL

FUENTE: PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 85-86.





Como señalan los autores, no se trata de que la empresa deba gestionar todos y cada uno de los objetivos, sino más bien, de establecer una prioridad entre ellos que vendrá determinada, a su vez, por las prioridades establecidas en la misión respecto a la satisfacción de los *stakeholders*. La satisfacción total del cliente, la oportunidad de tener una ventaja competitiva y la gravedad de las áreas que más necesitan una mejora son las tres fuerzas que determinan la ordenación de los objetivos²⁷. Evidentemente las tres fuerzas son contempladas por la GECT de modo que la satisfacción del cliente se convierte en un arma competitiva, a partir de la mejora continua de los procesos y actividades realizadas. Si bien es cierto que en ciertos momentos uno de los factores asumirá una prioridad estratégica, sí es conveniente mantener una cierta continuidad en la ordenación para favorecer la coordinación de los esfuerzos internos y alcanzar un mayor compromiso de todos los empleados porque, *"sólo los miembros que se identifican con el objetivo de la organización conservarán su actitud cuando, a consecuencia de distintas circunstancias, ya no pueda ser alcanzado con los medios que tenía hasta ahora ni de la manera cómo se conseguía hasta ahora. Estos miembros buscarán entonces nuevos medios y nuevas maneras en vez de renunciar al objetivo o cambiarlo a discreción, en correspondencia con las diferentes circunstancias, como preferirían hacer aquellos que están menos apegados al objetivo mismo"*²⁸.

Si, como plantea Mayntz, sólo es necesario el compromiso con los objetivos por parte de aquellas personas que no se limitan a cumplir órdenes sino que además tienen libertad de decisión (dentro de las competencias de su trabajo), y por otra parte, sólo tienen libertad de decisión los que se comprometen con los objetivos²⁹, ¿cómo puede una empresa comprometer a todos sus empleados con los objetivos de calidad y dotarlos de ciertas capacidades de decisión, de modo que no se conviertan en simple fuerza de trabajo sino en inteligencia a disposición de la organización?

La respuesta es inmediata si configuramos un bucle cerrado "libertad de decisión-compromiso con los objetivos" que se realimenta continuamente. De este modo una empresa gestionada conforme a la Calidad Total tiene que asegurar que los individuos inicialmente dotados de libertad de decisión están efectivamente comprometidos con la organización y crear las condiciones para que se conviertan en líderes que, con su ejemplo, favorezcan el compromiso de nuevos empleados que serán "recompensados", a su vez, con mayores niveles de libertad de actuación y decisión y se convertirán (dentro de su ámbito de trabajo) en nuevos líderes. El proceso continúa favoreciendo el

27. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 87-88.

28. MAYNTZ, Renate. La organización y sus objetivos. En: Teoría de la Organización (vol. I) Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1993, p. 433.

29. MAYNTZ, Renate. La organización y sus objetivos. En: Teoría de la Organización (vol. I) Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1993, p. 433.

empowerment de las personas de la organización y el compromiso creciente de, cada vez, más miembros de la organización con los objetivos empresariales.

Las paradojas en un entorno de calidad total

Nuestro objetivo en este epígrafe es facilitar, de un modo breve, el entendimiento de ciertos principios, valores y prácticas empleados en la GECT que, por parecer en principio contrapuestos, dificultan su comprensión y contribuyen a que algunas empresas abandonen el camino de la calidad, otras decidan no iniciarlo nunca y muchos la tilden de "moda pasajera".

El tratamiento de estas "paradojas" (algunas realmente lo son mientras otras simplemente lo parecen) al principio de nuestro trabajo queda justificado, en primer lugar, por la necesidad de comprender y reflexionar acerca de la complejidad y amplitud de un concepto del que todos hablan, pero sobre el que pocos se ponen de acuerdo. En segundo lugar, porque se trata de cuestiones que, en mayor o menor profundidad trataremos, en el momento oportuno, a lo largo de nuestro trabajo.

El artículo de Kenneth R. Thomson "*Confronting the Paradoxes in a Total Quality Environment*"³⁰ se convierte en nuestro punto de referencia. El origen de estas paradojas radica, señala el autor, en los esfuerzos de las empresas por alcanzar múltiples objetivos en un intento de satisfacer las necesidades y deseos de la organización de un modo realista y eficiente, en los roles ampliados de los empleados, en las nuevas formas de estructurar los trabajos y en el hecho de que, realmente, algunos de los principios de la gestión de la calidad total son contradictorios.

En concreto, son siete las paradojas que identifica Thomson, para las cuales haremos un breve comentario, sin entrar en detalle, con el objeto de explicar que, en la mayoría de las ocasiones no se trata de puntos contrapuestos, sino de cuestiones que más bien son complementarias:

1. *Persigue la diversidad, pero construye una visión compartida.*

Es posible que en una organización exista la diversidad que aportan los diferentes conocimientos técnicos, experiencias y perspectivas de cada individuo y al mismo tiempo exista una visión compartida. Para ello es necesario considerar diversidad y visión compartida como dos constructos diferentes y no como los puntos extremos de un mismo continuo.

30. THOMSON, Kenneth R. *Confronting the Paradoxes in a Total Quality Environment*. *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 3, 1998, pp. 62-74.

2. Fomenta la creatividad, pero muestra consistencia en todo.

Esta paradoja suele ser el resultado de la confrontación de dos términos ampliamente utilizados: control y creatividad. Si consideramos que todo trabajo se compone de dos dimensiones, se hace posible la gestión de esta paradoja. La primera dimensión la constituye la realización de las actividades que componen el trabajo diario de cada individuo manteniendo el status quo y la conformidad con los estándares. La segunda, está relacionada con la mejora del mismo, aspecto éste en el que es fundamental la aplicación de la iniciativa y creatividad de los individuos.

3. Centra la atención en la mejora de los procesos, pero haz que los cambios que suponen una ruptura, la innovación, se conviertan en una parte importante del trabajo.

El problema surge cuando los conceptos de cambio e innovación se considerados como sinónimos. Es necesario comprender que, tanto el cambio incremental como la innovación, pueden y deben ser contemplados en un contexto de mejora continua y, por tanto, se trata de dos aspectos que necesitan ser equilibrados.

4. Usa grupos autónomos de trabajo para impulsar el rendimiento pero asegura un control uniforme y cuidadoso de la calidad del producto y servicio.

En este caso nos encontramos ante una paradoja real, puesto que los conceptos de control y autonomía son claramente opuestos. Para gestionar esta paradoja será necesaria la creación de indicadores de rendimiento que favorezcan la fiabilidad y la consistencia, pudiendo dejarse a cada empleado la decisión de cómo alcanzar los objetivos.

5. Construye equipos de trabajo cohesionados, pero da la bienvenida al conflicto cuando se trate de analizar críticamente las ideas.

Cohesión y conflicto son dos conceptos diferentes. El primero es necesario para construir la habilidad del equipo para trabajar en pro de la consecución de un objetivo común. El segundo se refiere a la habilidad de analizar críticamente los problemas y acontecimientos de modo que se fomente el conflicto positivo, para lo cual es necesario la existencia de un clima de mutuo respeto y confianza.

6. Establece metas realistas que a la vez supongan un reto para maximizar el rendimiento pero, objetivos estrechos para mejorar dramáticamente el rendimiento.

Esta paradoja debe ser tratada en dos niveles: el establecimiento de objetivos realistas que supongan un reto favorece el rendimiento operacional normal, mientras que los

objetivos estrechos facilitan el desarrollo de una cultura que potencie la innovación.

7. Recompensa el trabajo en equipo, pero crea un clima de trabajo de alto rendimiento para los individuos.

Se trata de una paradoja real. Una organización que aplique los criterios de la GCT necesita del compromiso de cada individuo, pero reconoce la importancia de los equipos por ser más que la simple suma de las personas que lo componen. Pero si, además, recompensar al equipo sirve para favorecer el compromiso de sus miembros con los objetivos comunes, parece justificarse por qué algunas empresas recompensan a los equipos. Pero ¿no se estará restando importancia al esfuerzo individual? La solución radica en centrar la atención en la evaluación de cómo trabaja el individuo dentro del grupo. Ello significa considerar la recompensa de cada trabajador a partir de tres componentes: su actuación o rendimiento en su puesto de trabajo concreto, la productividad del equipo del que forma parte y cómo contribuye esa persona a los resultados o esfuerzos realizados por el equipo.

Análisis Interno

Los capítulos 3 y 4 pretenden analizar determinados aspectos de la organización de especial relevancia para el desarrollo del modelo de GECT. Este análisis será contemplado desde una doble perspectiva: interna y externa. El análisis interno se centra en los aspectos culturales, así como en la capacidad de cambio y aprendizaje. El análisis externo pretende ser una aproximación al mundo del cliente, entendido éste en un sentido amplio.

El objetivo es identificar los puntos fuertes y débiles que son determinantes a priori para la consecución de la visión empresarial, y que orientarán la elección de las alternativas estratégicas para la calidad más acordes a las necesidades de la empresa.

La cultura empresarial en la GECT

La cultura de la Calidad Total

Comenzaremos definiendo qué entendemos por cultura de calidad, adoptando, por su sencillez y claridad la definición empleada por el profesor Leal: "*valores e interpretaciones de la calidad así como la manera en que se persigue o busca la calidad*"¹.

El profesor García Echevarría² determina la cultura de calidad de una empresa a partir del tratamiento dado a una serie de cuestiones:

1. LEAL MILLAN, Antonio. Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 1997, vol. 6, nº 1, p. 45.

2. Citado en: PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: ESIC Editorial, 1994, pp. 64-65.

- Satisfacción del cliente: la inquietud por detectar necesidades y expectativas latentes.
- El personal: confianza de la empresa en su personal, comunicación interna, participación y disponibilidad para compartir y trabajar en equipo.
- Los resultados/objetivos empresariales por parte del personal: productividad superior a la media gracias al desempeño eficaz del personal para la consecución de los objetivos empresariales.
- La innovación: asunción de riesgos, predisposición al aprendizaje y al cambio.
- Los costes: aceptación de los programas de mejora.
- La empresa: identificación del personal.
- La tecnología: nivel tecnológico de la empresa, capacitación técnica del personal y actitud frente a los cambios tecnológicos.

Aceptando que una estrategia adecuada es la de la Calidad Total, es necesario establecer como cultura ideal en la organización la Cultura de la Calidad Total. El profesor Leal, siguiendo a Cameron, identifica tres perfiles culturales de la calidad que mostramos en la siguiente tabla:

CUADRO 17. LAS TRES CULTURAS DE LA CALIDAD

FUENTE: LEAL MILLAN, Antonio. Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 1997, vol. 6, nº 1, p.45.

	Con respecto a los productos	Con respecto a los clientes
Detección de errores	<ul style="list-style-type: none"> ● Inspeccionar y detectar errores ● Reducir el despilfarro, los costes de averías y fallos ● Centrada en los resultados y productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evitar molestias a los clientes ● Responder a las quejas rápidamente y con seguridad ● Reducir insatisfacción ● Centrada en las "necesidades" de los clientes
Prevención de errores	<ul style="list-style-type: none"> ● Prevenir errores ● Buscar el cero defectos ● Diseñar correctamente a la primera ● Centrada en los procesos y en las causas de los errores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacer las expectativas de los clientes ● Ayudar a los clientes evitando futuros problemas ● Obtener anticipadamente las preferencias de los clientes y seguirlas ● Centrada en las "preferencias" de los clientes
Calidad creativa y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora continua de los parámetros normales de rendimiento ● Crear nuevas alternativas ● Centrarse en las cosas bien hechas ● Centrada en la gestión de proveedores y clientes tanto como en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sorprender y deleitar a los clientes ● Comprometerse totalmente con indemnizar a los clientes ● Anticiparse a las expectativas de los clientes ● "Crear" las preferencias de los clientes

También es posible delimitar en sentido negativo la cultura de la calidad existente, a partir de la identificación de una serie de comportamientos o actitudes que delatan a las empresas que no dan la importancia que merece a la calidad³:

1. Desviación significativa entre lo publicitado y lo ofrecido.
2. Existencia de extensas redes posventa para rectificar los productos defectuosos y mantener relativamente satisfechos a los clientes.
3. Directores que no establecen con claridad las normas de elaboración o ejecución de los productos o servicios.
4. Directivos que desconocen el precio real del incumplimiento de la calidad.
5. Dirección que niega ser la causa de la falta de calidad.
6. Aquellas que no están inmersas en un mercado competitivo o cuentan con un estatus de monopolio.

La "institucionalización" de la calidad

Es generalizada entre los expertos la opinión de que la Calidad Total implica, en la mayoría de los casos, la necesidad de reorientar la Cultura de la empresa⁴ de modo que la atención a la calidad se convierta en un comportamiento normal dentro de la organización⁵.

Que la calidad se convierta en la forma normal de comportamiento dentro de la empresa es la parte que más dificultades implica en cualquier proceso TQM.

Thomas H. Barry señala la necesidad de "*institucionalizar la calidad*" de modo que no sea algo que hace la empresa, sino la manera en que todos los miembros de la empresa hacen todas las cosas y para ello resulta necesario todo un orientado a integrar dentro de la cultura organizacional los aspectos relevantes de una cultura de Calidad⁶. De este modo se pretende conseguir que la calidad se convierta en algo rutinario, lo cual no implica en modo alguno que se haya llegado al "agotamiento de la calidad"⁷.

La internalización o institucionalización de la calidad se convierte en una tarea compleja dada la complejidad que la cultura misma encierra. Simplemente consideremos la doble

3. GASALLA, José María. La nueva dirección de personas. Madrid: Pirámide, 1993, p. 242.

4. OLEA PORCEL, Buenaventura. Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la Calidad Total. Cuadernos, 1995, nº 28, , p. 11. - BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, p. 89.

5. RAO Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.425.

6. BARRY, Thomas H. La Excelencia como Hábito, 1ª ed. México: Panorama Editorial, 1995, pp.27-33.

7. BARRY, Thomas H. La Excelencia como Hábito, 1ª ed. México: Panorama Editorial, 1995, p.12.

perspectiva, interna y externa, desde la cual puede ser estudiada. De la interrelación de éstas, según la perspectiva holística de Edgar H. Schein,⁸ nacen tres niveles culturales: los valores y creencias, que no son directamente observables pero pueden deducirse a partir del modo en que la gente explica y justifica lo que hace, las presunciones básicas, que son el fundamento de la cultura que es ampliamente compartido por los miembros de la organización incluso aunque estos no sean conscientes de ello, y las manifestaciones culturales⁹ (producciones y conductas), que son directamente observables por un observador pero difíciles de interpretar.

La pregunta inmediata es la siguiente: el proceso de institucionalización de la calidad ¿debería iniciarse centrandó la atención en los niveles más profundos de la cultura o sería más efectivo cambiar los comportamientos mediante la actuación sobre los sistemas y estructuras?

Es posible identificar dos aproximaciones o alternativas para gestionar el cambio cultural, que lejos de ser excluyentes y contrarias se potencian y complementan. La primera es denominada la aproximación de "los valores primero" y pretende una conversión de los valores mediante adoctrinamiento, mientras que la segunda perspectiva se centra en el desarrollo de programas prácticos que conforme empiezan a usarse cambian las actitudes y comportamiento de las personas¹⁰.

En este sentido consideramos decisivos tres aspectos¹¹:

- El rol desempeñado por los fundadores y líderes de la organización. Los líderes cuentan con mecanismos primarios y secundarios, que de ser consistentes entre sí, favorecerán el desarrollo de la cultura y que son los siguientes:

8. Citado en: BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, pp. 101-102.

9. "De una determinada cultura sólo se conocen sus permanentes manifestaciones externas". PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: ESIC Editorial, 1994, pp. 64-65.

10. HARDJONO, Teun., TEN HAVE, Steven y ten HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Bruselas: Directorate-General III Industry, European Commission, 1996, p. 58.

11. BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, p.114-121.

CUADRO 18. MECANISMOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS DE DESARROLLO CULTURAL

FUENTE: BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, p. 116.

Mecanismos primarios	Mecanismos secundarios
<ul style="list-style-type: none"> ● Lo que eligen que sea enfatizado, medido y lo que pretenden controlar ● Las reacciones ante los incidentes críticos y las crisis ● El rol que deliberadamente desempeñan en cuanto a creación de modelos, entrenamiento y formación ● Criterios para la asignación de recompensas y estatus ● Criterios de reclutamiento, selección, promoción, retiro y despido 	<ul style="list-style-type: none"> ● El diseño y estructura de la organización¹² ● Los sistemas y procedimientos de la organización ● Diseño de los espacios físicos, fachadas y edificios ● Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de eventos y gente importantes ● Enunciados formales de la filosofía y credo organizacional

● El desarrollo de procesos interrelacionados de aprendizaje a nivel individual, de equipo y organizacional.

● La existencia de sistemas de comunicación con significado compartido (lenguaje común, creencias, valores, actitudes, emociones y puntos de vista) creados a partir de incidentes críticos y del proceso de socialización.

Nos permitimos incorporar un elemento adicional de acuerdo a los autores Poirier y Tokarz¹³:

● La prioridad dada a través del tiempo a una determinada área funcional. Afirman los autores que, una estrategia orientada hacia la Calidad Total está llamada al fracaso si no son dominantes los aspectos o características relevantes de las funciones de Marketing y Ventas y Producción (orientación a los clientes, productividad, calidad, tiempo de entrega y costes). El resto de las áreas funcionales deberán desarrollar un papel de apoyo que contribuya a la aportación de valor. Por tanto, desde esta perspectiva parece que la implantación de una estrategia de Calidad Total será más fácil y directa en aquellas organizaciones que hayan establecido la prioridad de los factores anteriormente mencionados asumidos culturalmente.

12. La influencia entre la cultura y la estructura de la empresa es un tema altamente debatido, aunque desde la perspectiva de la gestión de la calidad total, y en base a la aportación realizada por Blau, apoyamos que, tanto influye la estructura en la cultura de la empresa, como viceversa. En este segundo caso la influencia es indirecta de modo que la cultura influye en la organización y esta modifica su estructura. (Citado en: SILVA VAZQUEZ, M. El clima en las organizaciones. Barcelona: PPU, 1992, p. 143).

13. POIRIER, Charles C. y TOKARZ, Steven J. Avoiding the Pitfalls of Total Quality. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1996, pp. 124-125.

Pero el proceso también puede producirse de modo inverso como señala Miller¹⁴, ya que la existencia en la organización de una determinada cultura implica que el departamento o área funcional que mejor represente los valores, creencias, etc., deseados, será el que ostente mayor influencia dentro de la organización, y podrá orientar al resto de las funciones. En esta situación el problema se plantea cuando la cultura empresarial ha sido configurada por la influencia ejercida por un área, departamento o función que no representa los valores de la cultura de la Calidad Total deseada, pudiendo convertirse en una barrera para su adopción.

No estamos apoyando la idea de que la cultura se conforme por las creencias y objetivos particulares de un determinado departamento, grupo o área funcional. Ello podría poner en peligro la nueva estrategia por no entenderse o ignorarse la importancia del cambio que es analizado desde una perspectiva reducida y por pretender dar soluciones con los valores y creencias utilizados en el pasado¹⁵.

Más bien, consiste en reconocer que la actuación de estos departamentos puede convertirse en la clave que impulse y oriente la actuación del resto de los miembros de la organización. Juran¹⁶ explica de un modo muy gráfico este hecho: los directivos de los diferentes departamentos de la empresa no marchan adelante simultáneamente sino en fila, con los más aventurados a la cabeza. Siempre existen uno o dos directivos que estarán dispuestos a dejar que sus departamentos se conviertan en lugares de experimentación y prueba. Por lo tanto las cosas llevan su tiempo, porque los sitios de prueba tardan un par de años antes de que los primeros resultados son alcanzados, demostrados y propagados. Estos resultados se convierten en el medio para convencer a los departamentos vecinos. Y luego comienza a extenderse tardando, no menos de seis años.

El diagnóstico de la cultura existente

Resulta necesario conocer y delimitar la cultura de calidad actual existente en la organización, lo cual puede resultar una tarea ardua si reconocemos que muchos aspectos culturales no se explicitan, sino que permanecen implícitos en la mente de todas las personas de la empresa, siendo prácticamente imposible expresarlos con palabras. La cultura existente en la empresa influirá directamente en la mayor o menor dificultad de

14. Citado en: RODRIGUEZ PEREZ, Manuel Jesús. El valor de la cultura organizativa: un modelo integrador de la cultura y la efectividad de las organizaciones. En: Ponencias y Comunicaciones 1997. XI Congreso Nacional y VII Hispanofrancés de AEDEM, vol.2. Lleida: Universidad de Lleida, 1997, p. 577.

15. Citado en: RODRIGUEZ PEREZ, Manuel Jesús. El valor de la cultura organizativa: un modelo integrador de la cultura y la efectividad de las organizaciones. En: Ponencias y Comunicaciones 1997. XI Congreso Nacional y VII Hispanofrancés de AEDEM, vol.2. Lleida: Universidad de Lleida, 1997, p. 577.

16. STEWART, Thomas A. A conversation with Joseph Juran. Fortune, nº 11, 1999, p. 86.

la organización para implantar los diferentes aspectos de la Calidad Total.

Puede convertirse en una barrera de entrada para el éxito y acogida de las ideas de la Calidad Total y su posterior implantación, debiendo tenerse presente, como dificultad añadida que *"cada empresa es una unidad cultural y exige una gestión específica, no siendo posible la aplicación de principios generales o tipologías para la gestión de la cultura de la empresa o para su dirección cultural"*¹⁷.

Es por ello necesario, en primer lugar, acometer un diagnóstico cultural que nos permita comparar la cultura actual con la cultura necesaria y deseada para implantar con éxito una determinada estrategia empresarial puesto que *"dependiendo del nivel de ruptura de la estrategia futura con la actual, la cultura actual puede ser un punto débil o un punto fuerte"*¹⁸.

Esta interrelación entre cultura y estrategia resulta decisiva y determina dos posibles actuaciones para el caso de que la cultura actual estuviese muy distante de la "cultura ideal":

- En el primer caso la opción consiste en reorientar la cultura empresarial para alcanzar la deseada, de modo que sea posible acometer la estrategia diseñada¹⁹.
- Una segunda posibilidad consiste en redefinir la estrategia y objetivos planteados de modo que estos puedan ser alcanzados con la cultura existente.

Ambas opciones son compatibles según propone Beascochea Ariceta:

*"Se comprende que si se llega a conocer la cultura existente y la cultura adecuada para desarrollar las estrategias y objetivos que mejor convinieran a una empresa, el problema inicial más importante será el cambio de la cultura existente a la que se haya deducido como adecuada. Se concibe que incluso cabe la posibilidad de que las estrategias y objetivos a desarrollar y alcanzar se adecuen teniendo en cuenta los cambios culturales posibles"*²⁰.

La influencia que la cultura de la organización ejerce sobre la estrategia, es denominada por Stonich²¹ "riesgo estratégico cultural".

17. CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J. I. y BLANCO MARTÍNEZ, A. Liderazgo cultural estratégico como base de la calidad de gestión en la empresa. Alta Dirección, enero - febrero 1996, nº 185, p. 92.

18. PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: ESIC Editorial, 1994, p. 65.

19. OLEA PORCEL, Buenaventura. Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la Calidad Total. Cuadernos, 1995, nº 28, , p. 15.

20. BEASCOECHEA ARICETA, Jose M^a. Factores determinantes de la cultura de la empresa. Alta Dirección, julio-agosto 1996, nº 188, p. 289.

21. Citado en: LEAL MILLAN, Antonio. Cómo conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio, 1ª ed. Madrid: Actualidad Editorial, 1991, p. 295.

CUADRO 19. EL RIESGO ESTRATÉGICO CULTURAL DE STONICH

FUENTE: STONICH. Citado por LEAL MILLAN, Antonio, en *Cómo conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*, 1ª ed. Madrid: Actualidad Editorial, 1991, p. 294.



Las estrategias que caigan en el cuadro 4 son las más difíciles de acometer para las empresas. Caben tres alternativas²²:

1. Ignorar la cultura organizativa y continuar con la implantación de la estrategia: casi siempre conduce al fracaso.
2. Reformular la estrategia para adaptarla a la cultura: es el comportamiento más usual.
3. Cambiar la cultura de la organización para que se adecue a la estrategia: es la única solución que queda, aunque es tarea ardua, cuando se quiere responder a las presiones del entorno interno y externo.

La realización de un diagnóstico de la cultura existente, lejos de convertirse en un elemento disuasor para la implantación de la GECT en aquellas empresas cuyo perfil cultural difiera del establecido como ideal para la CT, debe convertirse en la herramienta

22. LEAL MILLAN, Antonio. *Cómo conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*, 1ª ed. Madrid: Actualidad Editorial, 1991, p. 295.

que permita orientar a la empresa en la dirección adecuada, verificándose, por otra parte, que la consecución de una cultura de Calidad Total crece en el proceso mismo de su implantación:

*"El cambio cultural se produce al final de una transformación y no al principio de la misma"*²³.

Ciertamente, en ocasiones, la cultura existente, hará necesarias ciertas modificaciones en la estrategia inicialmente diseñada, como podría ser el caso de empresas que debieran implantar un sistema de gestión de la calidad según la ISO 9000 como paso previo a la implantación de la Calidad Total.

Evidentemente la existencia de una cultura organizacional cuyas dimensiones son coincidentes en gran medida con las requeridas por la CT constituyen una indiscutible ventaja.

Zeitz et al. han identificado 10 dimensiones culturales que apoyan o facilitan la GECT²⁴:

1. Buena comunicación entre la alta dirección y los empleados.
2. Empowerment.
3. Confianza entre mandos y empleados.
4. Clima que fomenta el desarrollo de nuevas ideas relacionadas con los métodos de trabajo y productos (innovación).
5. Cohesión social en las relaciones entre los empleados.
6. Ambiente que fomenta la resolución efectiva de conflictos.
7. Justicia en el establecimiento de recompensas.
8. Identificación de los empleados con los intereses organizacionales (compromiso organizacional).
9. Expectativas claras de los roles de cada persona a partir de trabajos bien diseñados, buena comunicación entre empleados y supervisores y la visión de la alta dirección.

Tras el diagnóstico de la cultura existente deberán quedar identificados²⁵ tres grupos de elementos o factores:

1. Elementos culturales favorables que pueden ser potenciados para conducir el esfuerzo de mejora.

23. KOTTER, John P. El líder del cambio. México: McGraw Hill, 1997, p. 172.

24. ZEITZ, Gerald et al. An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. Group and Organization Management, vol. 22, nº 4, diciembre 1997, pp. 419-420.

25. POIRIER, Charles C. y TOKARZ, Steven J. Avoiding the Pitfalls of Total Quality. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1996, p.110.

2. Elementos desfavorables que necesitan ser cambiados o supongan un riesgo por inhibir el progreso del cambio.

3. Elementos que pueden mantenerse de momento y que podrán ser cambiados posteriormente mediante la adaptación de la estrategia de mejora.

Para realizar un diagnóstico de la cultura existente es aconsejable la intervención de un consultor externo, especialmente formado en estos temas, que trabaje junto a la/s persona/s de la empresa designadas para realizar el diagnóstico cultural, de modo que se obtenga una perspectiva cultural más objetiva y libre de errores sistemáticos.

Para la realización de este diagnóstico cultural pueden emplearse diversas técnicas de recolección de datos tales como registros de observaciones, entrevistas individuales, análisis de incidentes críticos, auto-análisis en grupo y cuestionarios, entre otros.

Una estructura de red europea

Existe un factor o condicionante externo, la propia cultura de calidad existente en el entorno de la organización, que puede convertirse en un facilitador para el desarrollo de una cultura de calidad dentro de las mismas:

"A medida que las organizaciones institucionalizan la Calidad e interactúan con otras, el movimiento se va ampliando. Es un movimiento de cambio que crea una red de ejecutivos y gerentes recorriendo una jornada hacia la Excelencia. La red se refuerza a sí misma y se extiende a las organizaciones públicas y privadas. La misión de calidad se vuelve común a toda la sociedad y su cultura, a medida que las organizaciones y los individuos se dan cuenta de que la vida debe ser una experiencia muy satisfactoria. El deleite no solamente debe existir en los momentos de ocio, sino también en el desarrollo profesional. También debe existir en todas las experiencias cotidianas cuando uno es un cliente de una organización.

Si los sectores públicos y privados se centran en la institucionalización de la calidad, el impacto se sentirá en la totalidad de la cultura social. Se creará una cultura en la cual la calidad será un asunto rutinario. La calidad fluirá en las organizaciones culturales y generará una base de conocimiento que modificará actitudes y comportamientos"²⁶.

La concienciación y la atención e interés mostrados por las empresas de todo el mundo respecto a los temas de la calidad, no es una "moda" y, mucho menos, fruto de la

26. BARRY, Thomas H. La Excelencia como Hábito, 1ª ed. México: Panorama Editorial, 1995, p.36.

casualidad. Es, más bien, el resultado del esfuerzo coordinado por parte de multitud de organizaciones y colectivos que han llegado a configurar una enorme estructura de red, cuyo fundamento es la creación de conocimiento, basado en el aprendizaje social, y que se conoce bajo el nombre de Movimiento Internacional de la Calidad.

"...la TQM no es una teoría que una empresa pueda simplemente aprender y aplicar. Más bien, la TQM es un experimento a ejecutar por un entramado social de empresas. (...) Es improbable que una corporación pueda hacer un trabajo de alta calidad en medio de una cultura de calidad deficiente. Si una empresa reside en un entorno nacional o regional de trabajadores deficientemente formados, consumidores tolerantes con los productos de baja calidad, y competidores débiles, no es probable que llegue a tener la voluntad y los medios para producir productos de alta calidad.²⁷"

De la experiencia japonesa se extraen tres componentes fundamentales para el éxito de la difusión social del TQM²⁸:

- el desarrollo de una infraestructura de apoyo a la red social;
- apertura a la comunicación de casos reales;
- establecimiento de agentes del cambio (uso de ayudas, subvenciones, etc. para temas relacionados con la calidad).

Las organizaciones implicadas en dicho movimiento pretenden la consecución de una visión de la calidad sustentada por conceptos y mensajes uniformes, de modo que ésta no se devalúe y sea posible hacer visibles sus ventajas y la actualidad de los principios en los que se sustenta²⁹; de este modo la integración y globalización de dichas organizaciones se ve profundamente favorecida y con ello las numerosas empresas con las que interaccionan.

Europa participa en esta corriente con el desarrollo de una Política de Promoción de la Calidad Europea, impulsada desde la Dirección General III (DGIII) de la Comisión Europea, cuyos objetivos explicita del siguiente modo:

"Esta política de Promoción de la Calidad está diseñada para el desarrollo de un entorno en el cual las empresas y las administraciones públicas en Europa persigan la consecución

27. SHIBA, Shoji. TQM Desarrollos Avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1993, pp. 509 y 511.

28. SHIBA, Shoji. TQM Desarrollos Avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1993, p. 511.

29. MIRMI CLUA, Josep María. La generación de conocimientos en el Movimiento Internacional de la Calidad. Calidad, febrero 1998, p. 11.

de la excelencia, tanto con relación a sus outputs como en su organización interna, para el beneficio de la sociedad en su conjunto. De un modo más específico, esta política tiene la intención de desarrollar una imagen y cultura de la calidad europea mediante el reforzamiento o el desarrollo de los instrumentos y recursos (técnicos y humanos) para crear el conocimiento y favorecer la promoción de la calidad entre la industria y otras partes mediante una aproximación horizontal"³⁰.

En el desarrollo de sus objetivos ha establecido cinco acciones específicas³¹ que extienden sus efectos, en mayor o menor medida, por todos los países europeos:

1. *El European Quality Award*.
2. La difusión de las mejores prácticas, de modo que la industria en general, y las PYME's en particular, puedan verse beneficiadas de las experiencias de otras empresas a través del *benchmarking* sin contravenir las reglas de competición de la Unión Europea.
3. La Semana Europea de la Calidad, a celebrar anualmente la segunda semana de noviembre.
4. El Observatorio Europeo para la Calidad, con iniciativas tales como el desarrollo del índice de satisfacción del cliente ECSI (*European Customer Satisfaction Index*).
5. El Sistema Europeo para la Cualificación de los Profesionales de la Calidad.

La Plataforma para la Calidad en Europa creada en 1994 y formada por la EOQ (*European Organization for Quality* fundada en 1956) y la EFQM (*European Foundation for Quality Management* fundada en 1988), se ha constituido en el máximo exponente del enfoque europeo para la calidad y en elemento esencial de desarrollo de la Política de Promoción Europea.

El efecto difusor que la EOQ y la EFQM desempeñan en Europa es fácilmente imaginable aludiendo, a modo de ilustración, a las 31 organizaciones nacionales de calidad existentes en Europa, los más de 100.000 miembros individuales y 20 compañías que forman parte de la EOQ³².

Lo realmente destacable es que este Movimiento Internacional de la Calidad tiene un importante efecto en cadena que facilita que, dentro de cada país, se desarrollen estructuras propias para crear una cultura de la calidad, que a su vez favorecen estructuras

30. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness. Quality Series n° 1 Bruselas: European Commission, 1996, p. 15.

31. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness. Quality Series n° 1 Bruselas: European Commission, 1996, pp. 17-19.

32. EUROPEAN ORGANIZATIONS. The Greater European View. (On line) (27.05.98) (http://www.euroqual.org/euroqual_main/euro/eorgmain.html)

regionales o locales, que desarrollan las más diversas iniciativas en relación a la promoción de la calidad, fundamentalmente, conforme al esquema europeo.

En España, el Real Decreto 2200/95³³ establece la infraestructura de la calidad y seguridad industrial, entendiendo la misma como el "*conjunto de agentes de la Calidad y Seguridad Industrial, necesarios para el funcionamiento de un sistema organizado, para la demostración de la conformidad con normas u otras especificaciones técnicas*"³⁴. Así, se han establecido las relaciones fundamentales existentes en materia de normalización, acreditación, certificación, ensayos, auditorías/inspección, calibración industrial y verificación medioambiental.

El efecto final es la creación de una auténtica red en continua expansión, y cada vez más tupida, que garantiza y facilita el desarrollo de una cultura europea de la calidad, que se nutre continuamente mediante la incorporación de las más diversas empresas, organismos e instituciones, cualquiera que sea su tamaño, mercado o ámbito de actuación. Las tendencias más probables en la internacionalización del movimiento hacia la calidad son las siguientes³⁵:

- Mayor toma de responsabilidad por parte de los estados o federaciones de estados.
- El despliegue de la calidad en las administraciones será considerado vital para la competitividad de las empresas.
- Las empresas de servicios se incorporarán cada vez en mayor medida a los procesos de calidad.
- Preocupación por el establecimiento de una dinámica para la mejora de la calidad.
- Extensión de la calidad a todas las ramas de la empresa.
- La calidad será considerada no como una forma de responder a las necesidades de los clientes, sino como respuesta natural a la necesidad que tiene el ser humano de ser cada vez mejor.

En los siguientes epígrafes analizaremos dos aspectos estrechamente relacionados con la cultura de la Calidad Total: la capacidad de cambio y la capacidad de aprendizaje. La interrelación es bidireccional, en el sentido de que gestionar el cambio y la capacidad de aprender puede ser un requisito previo para el desarrollo de cualquier iniciativa de

33. RD 2200/95 de 6 de Febrero de 1996, por el que se aprueba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y Seguridad Industrial.

34. URTIAGA DE VIVAR FRONTELO, Alberto. Infraestructura de la Calidad en España. Calidad, junio 1996, p. 13-14.

35. JOUSLIN DE NORAY, Bertrand. El movimiento internacional de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Editorial Noriega), 1994, p. 47.

mejora, pero además estos aspectos se ven reforzados por el propio proceso de mejora, combinándose de este modo dos enfoques³⁶:

Antes:

Cambio → Mejora → Calidad

Ahora:

Programa de calidad → Implantación del cambio → Mejora

Schein³⁷ observa que en la mayoría de las ocasiones la mejor manera de conocer la cultura es ayudar en el proceso de cambio de la misma. Ello implica que el proceso deba acometerse en ciclos, de modo que cada uno de ellos ofrezca nuevas perspectivas de la cultura organizacional y cómo facilita o dificulta el nacimiento de un nuevo paradigma. Por tanto, la aplicación efectiva de los principios de la Calidad Total vienen determinados en última instancia por la habilidad de la organización para aprender y cambiar³⁸.

Las siguientes palabras de Fernando Pérez de Velasco sirven de introducción al tema:

*"Dado que las estrategias necesarias para conseguir el éxito en la actualidad requieren de enfoques bastantes diferentes de los tradicionales, podemos deducir que la modificación de valores con el consiguiente cambio cultural es hoy una necesidad. El entorno en que la empresa compite, así como las necesidades de sus clientes, están en constante cambio cada vez más acelerado. De su capacidad de aprendizaje y adaptación, así como de la habilidad para gestionar el cambio cultural interno necesario para la implantación de las nuevas estrategias, dependerá mucho en el futuro su capacidad para competir"*³⁹.

36. HERMEL, Philippe. The New Faces of total quality in Europe and US. Total Quality Management, vol. 8, nº4, 1997, pp. 131-143
37. Citado en: BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, p. 501.

38. BONVILLIAM, Gary. Quality-Driven change in the 1990s. Industrial Engineering Solutions, april 1996, vol. 28, p. 38.

39. PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: ESIC Editorial, 1994, pp. 65-66.

La capacidad de cambio en la GECT

Siguiendo a Chove, podemos considerar que la Calidad Total es el resultado de los cambios fundamentales y simultáneos ocurridos en la concepción, fundamentalmente, de tres variables⁴⁰:

- a) Cambios referidos al producto y a los servicios: es necesario invertir el sentido de la relación comercial sustituyendo el problema de cómo vender los productos fabricados (actividad *product out*) por el de cómo producir lo que se pueda vender (actividad *market in*).
- b) Cambios en el modo de gestión: paso de una gestión directiva a una gestión participativa tridimensional (*management* directivo, participativo e interactivo) y trimodal (dimensiones económicas, humanas y culturales).
- c) Cambios en las relaciones entre colaboradores: relaciones y cooperación entre los empleados de la empresa, entre la empresa y sus proveedores y entre la empresa y sus clientes.

La amplitud de los cambios requeridos por la GCT y el concepto de "*gestión cambiante*" nos lleva a la necesidad de considerarla como un problema complejo. Como puntualiza Chove "*entrar en la calidad total es entrar deliberadamente en la complejidad*"⁴¹.

Es necesario afrontar entonces, que la GECT convierte a la empresa en un sistema complejo y adaptativo, en un organismo vivo, en un sistema inteligente capaz de transformarse continuamente para adecuarse al entorno, mediante un sistema de autoorganización estructurado por Milans del Bosch y Asensio Gómez en dos fases fundamentales: una fase de generación de variedad y otra de selección⁴². La generación de variedad, en la GECT puede conseguirse, fundamentalmente por la vía de los recursos humanos, por ejemplo, mediante el fomento de actitudes creativas en los empleados, el trabajo en equipos multidisciplinares, el *empowerment* o la aproximación de los clientes y proveedores a la empresa, en definitiva, mediante una cultura creativa y de mejora continua. De este modo, no estamos más que creando las condiciones para enriquecer continuamente el abanico de posibles respuestas a dar por la empresa ante los cambios del entorno. Así, siempre será posible "crear" la opción más adecuada que permita la transformación, y por tanto, la adaptación.

40. CHOVE, J. Educación y formación para la calidad. En: LABOUCHEIX, V. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Editorial Limusa, 1994, pp. 338-339.

41. CHOVE, J. Educación y formación para la calidad. En: LABOUCHEIX, V. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Editorial Limusa, 1994, p. 339.

42. MILANS DEL BOSCH, Lorenzo y ASENSIO GOMEZ, Rafael. De la empresa máquina a la empresa organismo. Harvard Deusto Business Review, marzo-abril 1998, nº 83, p. 49.

Las razones que impulsan a las empresas a acometer un cambio cultural son variadas y responden a la necesidad de afrontar una mezcla de problemas y riesgos que provienen de los niveles macro-económico, político, industrial y/o organizacional.

En el caso más particular del cambio cultural hacia la GECT la necesidad del cambio está relacionada con alguno de los siguientes aspectos⁴³:

- El coste de la calidad: el conocimiento del dinero "invertido" por la empresa en no hacer bien las cosas a la primera, en reprocesos, desperdicios, tramitación de reclamaciones y las posibles consecuencias de estos factores sobre la motivación del personal, se convierten en una fuerza poderosa para impulsar el cambio.
- Las percepciones de los clientes: las exigencias de los clientes se centran no sólo en los productos finales (bienes o servicios), sino también, en conocer y poder influir en mayor o menor medida sobre los procedimientos y procesos de trabajo de sus proveedores como medio de asegurarse la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades.
- Los sistemas y procedimientos: el reconocimiento de que unos adecuados sistemas y procedimientos de trabajo pueden conducir a unos mejores resultados y de que siempre es posible mejorarlos para lograr mayores niveles de efectividad y eficiencia.
- Los resultados de diagnósticos: ya hemos comentado a este respecto la necesidad de un acople entre la cultura organizacional y la estrategia que se desea implantar y la utilidad que, en este punto, tiene la realización de una auditoría o diagnóstico cultural.

Facilitadores del cambio

Juran establece algunas reglas para reorientar la cultura hacia la "Calidad Creativa y Mejora Continua"⁴⁴, impulsando el cambio en la dirección deseada:

1ª) Instaurar un ambiente de participación durante las fases de planificación y ejecución del cambio, de modo que se minimicen las respuestas negativas.

2ª) Proveer suficiente tiempo para que la organización receptora evalúe las ventajas del cambio frente a las amenazas a sus valores, y encuentre una acomodación con los defensores.

43. KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journals, vol. 4, 1993, p. 21.

44. JURAN, Joseph M. Juran on Leadership for Quality. Nueva York: The Free Press, 1989, pp. 56-57.

3ª) Comenzar poco a poco y de manera fluida, de tal forma que se levanten menos aprensiones. Para ello se pueden utilizar pruebas piloto.

4ª) Crear un clima social favorable. Para ello es necesaria la participación en equipo de los directivos como ejemplo del resto de los empleados, así como cambios en el sistema de recompensas y reconocimientos.

5ª) Entretejer el cambio dentro de una parte ya existente y aceptada del patrón cultural.

6ª) Responder positivamente a los problemas suscitados por los empleados.

7ª) Trabajar con el líder reconocido de la cultura, que a menudo es informal.

8ª) Tratar a las personas con dignidad, y hacer los cambios constructivos.

Como puntualizan Rao et al.⁴⁵ la importancia que tiene la actuación de los directivos, que generan cuestiones y no satisfacción con la situación actual, en la adopción de la filosofía de la Calidad Total, es de vital importancia, puesto que ello ayuda a la gente a percibir que la situación actual va en detrimento de la satisfacción del cliente interno y externo.

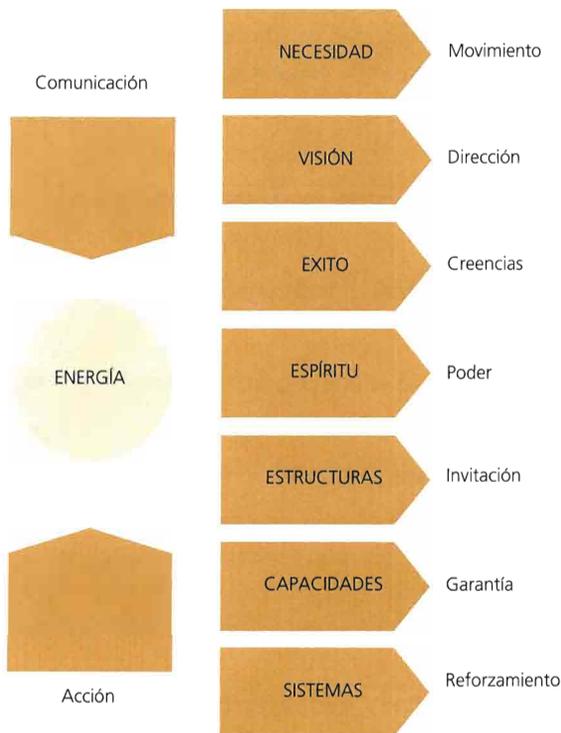
Hasta el momento hemos mencionado dos factores determinantes para el cambio cultural: la naturaleza de la cultura existente antes del cambio y la actuación de los directivos.

El "*Concepto de las Siete Fuerzas*" de Berenschot describe cuáles son los elementos o fuerzas principales de comunicación, acción y energía para llevar a cabo un proceso de cambio:

45.RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, p. 430.

CUADRO 20. LAS SIETE FUERZAS FACILITADORAS DEL CAMBIO

FUENTE: BERENSCHOT. Citado en: HARDJONO, Teun., TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Bruselas: Directorate-General III Industry, European Commission, 1996, pp. 58-61.



Las fuerzas de comunicación o narrativas (necesidad, visión y éxito) desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de una dirección común y dan significado, mediante palabras a cuestiones tales como: ¿por qué cambiar? ¿hacia donde cambiar? ¿qué garantías existen de que el cambio será para mejor?

Las fuerzas de acción o parte instrumental del cambio (estructuras, sistemas y capacidades) facilitan la alineación de todas las personas de la empresa con la nueva orientación deseada, mediante cambios tangibles, fundamentalmente en los sistemas y estructuras, coherentes con las fuerzas narrativas.

La fuerza de energía, la parte carismática del proceso de cambio, pretende motivar e inspirar a la organización y requiere de la actuación comprometida de la dirección.

En resumen, en el proceso de cambio los directivos ponen el énfasis en hacer evidente la necesidad de cambiar. Para ello desarrollan una visión que les orienta en el camino

a seguir y comunican los éxitos obtenidos para desarrollar la creencia de que el cambio es posible. Se completa este proceso de comunicación con la energía que proporciona la existencia y desarrollo de valores comunes y el liderazgo de la dirección y con el desarrollo de estructuras, sistemas (de información y recompensas, por ejemplo) y capacidades humanas en armonía que los aspectos anteriores.

Tipo, modo y tiempo para el cambio

Ante la complejidad de la GECT, y con el fin de no invertir en esfuerzos innecesarios, es fundamental determinar, no sólo el tipo de cambio, sino el modo y el tiempo disponible para acometerlo, y todo ello, preferiblemente antes de empezar el proceso.

- Comenzaremos intentando esclarecer qué tipo de cambio requiere la GECT. Para ello haremos uso de la tipología establecida por Rao et al. que establecen de modo general tres tipos fundamentales⁴⁶: de Desarrollo, de Transición y Transformacional.

Dean y Evans⁴⁷ argumentan que la implantación de la GECT requiere a menudo cambios en uno o varios de los siguientes aspectos: cambio cultural, mejora continua, rediseño de procesos, cambios estructurales, cambios en las responsabilidades de los empleados.

Partiremos de la definición de los tres tipos de cambio establecidos por Rao:

1. Cambios de Desarrollo, que implican ajustes de los procesos organizacionales ya existentes.
2. Cambios de Transición, donde la organización evoluciona lentamente mediante reorganizaciones, fusiones o la introducción de nuevos procesos y/o tecnología.
3. Cambios de Transformación: implica cambios en la misión, cultura, actividades y elementos críticos para el éxito de una organización.

Efectivamente, como afirma Rhonda K. Reger et al., una de las características que distinguen la GECT de otros tipos de cambio organizacional es su carácter multidimensional. Es un tipo de cambio que no sólo resulta en una reasignación de poder y recursos, sino en un cambio de paradigma que cuestiona las más básicas asunciones de los individuos respecto a la naturaleza de la organización⁴⁸.

46. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.427.

47. DEAN, James W. & EVANS, James R. Total Quality. Management, Organization, and Strategy. St. Paul. West Publishing Company, 1994, p. 148.

48. REGER, Rhonda K. et al. Reframing the organization: why implementing Total Quality is easier said than done. Academy of Management Review, July 1994, vol. 19, nº 3, p. 568.

Conviene tener en cuenta que el cambio a una cultura organizativa de Calidad Total implica considerar conjuntamente, puesto que se complementan, los aspectos *hard* y *soft* de la calidad, que lo cual supone armonizar las vertientes técnica (conformada por una serie de herramientas enfocadas a la medición continua de los resultados para poder eliminar disfuncionalidades) e intangible (orientada a la gestión de los recursos humanos) del cambio cultural⁴⁹.

En principio, y ciertamente así ocurre en el caso de las empresas alejadas de la filosofía de la GECT, parece razonable establecer que se requiere un tipo de cambio Transformacional⁵⁰. De hecho ya hemos comentado que iniciarse en el camino de la GECT requiere generalmente de una redefinición de la misión, visión y valores culturales de la organización. Este es también el caso en el que el cambio ofrece mayores dificultades dada su complejidad. No obstante, será posible encontrar empresas cuyos principios y sistemas de funcionamiento sean más acordes con la GECT y donde el cambio requerido sea de Desarrollo o de Transición. En términos generales, y a modo indicativo, Todd Jick, enuncia que cuanto más extenso y orientado al largo plazo sea el cambio, más probabilidades de que el cambio requerido sea Transformacional⁵¹.

● Otra cuestión interesante será el modo de acometer ese cambio.

Rhonda K. Reger et al. manifiestan que la situación óptima para que ocurra el cambio se produce cuando el *gap* existente entre la situación actual y la deseada es lo suficientemente grande para crear la tensión necesaria que haga nacer en las personas el deseo de cambiar, pero no tan grande como para que el ideal sea percibido como inalcanzable. Este cambio denominado Tectónico o de nivel medio parece ser, desde la perspectiva de estos autores, el más adecuado en la implementación de la Calidad Total, mientras el cambio Incremental produce una tensión que no es lo suficientemente grande como para romper con la inercia de la organización y mantenerse en el tiempo y el cambio denominado Sinóptico, o radical, puede resultar que lleve a una destrucción no deseada⁵².

Estas modalidades de acometer el cambio están muy relacionadas con los conceptos japoneses *kaizen* (mejora continua a partir de pequeños progresos realizados por todos

49. CAMISON ZORNOZA, César. Gestión de Calidad Total y Cambio Cultural: Un modelo de desarrollo organizativo. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDM. Cáceres, junio 1994, vol. 1, pp. 570-572.

50. Aceptar que la empresa requiere este tipo de cambio supone admitir, así mismo, la necesidad de cambio de desarrollo y de transición. Del mismo modo que un cambio de transición requiere normalmente de cambios de desarrollo.

51. JICK, Todd. D. The Vision Thing. Harvard Business School, 1990, 490-519.

52. REGER, Rhonda K. et al. Reframing the organization: Why implementing TQM is easier said than done. Academy of Management Review, 1994, vol.19, nº3, pp. 576-577 y p. 579.

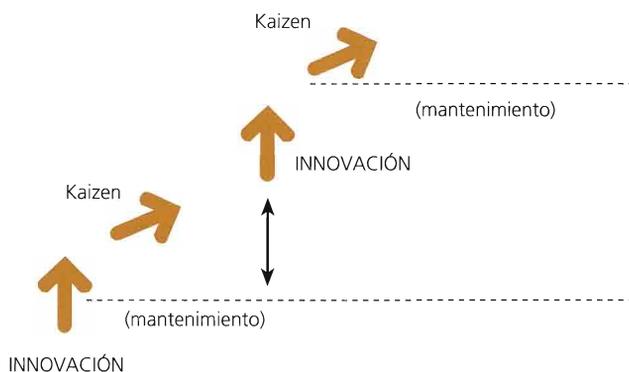
los empleados de la organización) y *kakushin*⁵³ (innovación que supone un cambio radical y revolucionario llevado a cabo por los altos mandos de la empresa).

El kaizen expresa "un modo de cambio en una situación en la que las empresas japonesas desarrollaban una estrategia de crecimiento simple, en la que la excelencia operativa, obtenida de la base, era una ventaja competitiva". El concepto de *kakushin*, por su parte, expresa "un modo de cambio en una situación en la que las empresas japonesas deben, para responder a la evolución de su entorno, desarrollar una estrategia personalizada y competitiva que les proporcione una gran flexibilidad para ajustarse a las necesidades del mercado"⁵⁴.

Estos dos últimos conceptos deben complementarse en el sentido indicado por el siguiente gráfico:

CUADRO 21. MANTENIMIENTO, KAIZEN E INNOVACIÓN

FUENTE: ASOCIACIÓN DE RELACIONES HUMANAS DE JAPÓN. Kaizen Teian 1. Madrid: TGP Hoshin, 1996, p.12.



53. El concepto de innovación incluye tanto el desarrollo de nuevos tipos de productos, como el cambio en la organización o la instauración de una nueva clasificación de los puestos de trabajo. Se constituye de este modo el triángulo de la innovación: Product Innovation (innovación de productos) Process Innovation (Innovación de procesos) y Mind Innovation (Innovación de mentalidades y comportamientos). MEINGAN, D. y KIKUNO, T. Innovar es combinar estrategia y puesta en práctica. Harvard Deusto Business Review, noviembre-diciembre 1995, nº 69, pp. 30-31.

54. MEINGAN, D. y KIKUNO, T. Innovar es combinar estrategia y puesta en práctica. Harvard Deusto Business Review, noviembre-diciembre 1995, nº 69, pp. 30-31.

● Otro aspecto sobre el que reflexionar es: ¿de cuánto tiempo disponemos para acometer el cambio?, ¿cuánto tiempo hay que esperar hasta que el cambio sea una realidad?

Debe tenerse en cuenta que mientras para determinadas empresas la GECT se convierte en una opción deseada y que realizan con la anticipación suficiente, en una gran mayoría, se acomete de forma rápida, cuando ya no queda más remedio que hacerlo por la presión de los clientes o por la evidente necesidad de reorganizarse para adaptarse a una realidad que ha cambiado. Por tanto, la velocidad que se deberá imprimir al proceso de cambio será diferente en cada empresa dependiendo en última instancia, no sólo de la gravedad de la situación actual existente, sino además de la fuerza y naturaleza de la base cultural disponible y de lo atractivo que pueda resultar el propio cambio⁵⁵.

Gelinier y Pumir dan respuesta a la segunda pregunta de un modo claro⁵⁶:

1) Las empresas de gestión débil no sabrán conducir durante cinco o diez años un esfuerzo pertinente y su cambio corre el riesgo de fracasar.

2) Las empresas de fuerte gestión, con ideas claras y centradas en el progreso continuo son capaces de un esfuerzo intenso, pertinente y sostenido: cumplen una importante fase de cambio irreversible en un periodo de cinco a diez años.

3) Existen casos de cambios rápidos, cuando la empresa afronte un desafío externo con un líder que sepa comunicar un proyecto creíble y movilizar las energías en torno a su puesta en práctica participativa. En estos casos se obtiene un cambio irreversible en dos años. Tushman, Newman y Nadler⁵⁷ proponen un modelo de cambio basado en cambios revolucionarios en el sistema (como opuestos a los cambios incrementales) y que parten de la dirección y donde los cambios estructurales preceden a los cambios de los roles y responsabilidades.

Existe una fórmula que permite determinar, de modo aproximado la cantidad de cambio necesario y la posibilidad de iniciarlo a partir del efecto multiplicativo y combinado de tres factores⁵⁸.

55. UDAONDO DURAN, M. Gestión de Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1992, p. 115.

56. GELINIER, O. Y PUMIR, P. Calidad Total y Cambio del Management. En: LABOUCHEIX, V. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Editorial Limusa, 1994, p. 211.

57. Citados en: BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, p. 490.

58. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.426-432.

1. La insatisfacción con la situación actual .
2. La visión organizacional y estratégica acerca de empresa deseada en el futuro.
3. El proceso planeado para llevar a cabo el cambio.

que son articulados en la siguiente fórmula:

Cantidad de Cambio = (Insatisfacción x Visión x Proceso) > Coste del cambio

En cualquier caso las palabras de Alfonso Vazquez⁵⁹ resultan alentadoras:

"Cuando (...) hay que gestionar un cambio de cultura en la empresa para tratar con un entorno cambiante e incierto, no suele estar muy claro cómo hacer las cosas -se aprende de la propia experimentación- aunque se sepa a dónde se quiere llegar. Lo que sí debe estar muy claro es cuándo empezar: ¡Ahora!".

Aunque existen muchas sugerencias acerca de como debería acometerse un proyecto de cambio, no puede probarse la existencia de un modelo que siempre garantice el éxito, puesto que cada organización y sus directivos constituyen un conjunto único a la hora de implementarlo⁶⁰.

No obstante si es posible identificar tres etapas básicas que de modo muy general se presentan en todos los procesos de cambio⁶¹:

1. Congelación de los valores y comportamientos del pasado.
2. Transformación progresiva hacia la GECT.
3. Reforzamiento de los nuevos valores y actuación en línea con las orientaciones culturales deseadas.

Tomada la iniciativa de asumir el cambio, deberá tenerse presente que no todos los aspectos de la Calidad Total tienen la misma complejidad ni igual facilidad/dificultad de implantación dependiendo de cada empresa. Algunos elementos de la Calidad Total pueden ser implantados fácilmente con éxito en el corto plazo, mientras otros elementos

59. VAZQUEZ, Alfonso. Hobekuntza. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 36.

60. RAO Ashok. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.435.

61. PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: ESIC Editorial, 1994, pp. 73.

requieren de un periodo de tiempo más largo y de procesos más complicados.

El modelo cognitivo de Rhonda K Reger et. al.⁶² resulta interesante por ofrecer una nueva perspectiva. La premisa básica del trabajo de estos autores es simple: los programas presentados como radicalmente diferentes al pasado de la organización fallan debido a que la estructura cognitiva de sus miembros, cuya cooperación es necesaria para el éxito en la implantación, limita su comprensión y apoyo a las nuevas iniciativas.

De este modo, distinguen dos caminos elementales para la consecución de la GECT:

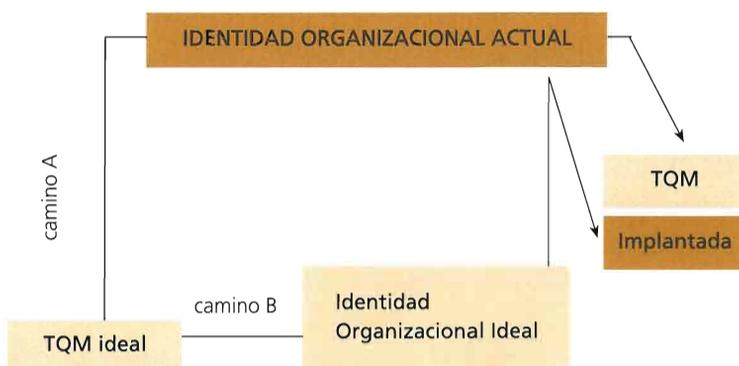
- Un método más **directo** (representado en la figura como el camino A), siempre que el fallo en la misma sea debido a fallos en la comprensión de los conceptos de la Calidad Total o bien porque estos elementos sean percibidos como opuestos a la cultura de la organización. En estos casos habrá que realizar un esfuerzo para presentar esos elementos de forma que encajen dentro de la cultura o identidad organizacional existente.
- Un método **indirecto** (representado en la figura como el camino B), a emplear respecto a los elementos de la GECT que resulten menos atractivos. En estos casos se requerirá ante todo motivar hacia el necesario cambio de la actual cultura organizacional. Para ello podrían seguirse dos acciones: la primera, manipular la identidad o cultura ideal de la empresa, aquella que la empresa quisiera tener en el futuro, de modo que al percibir la empresa que su cultura actual y la deseada son muy diferentes inicie voluntariamente el cambio; la segunda acción implicaría elevar o enriquecer la imagen que los miembros de la organización piensan que se tiene de la empresa en el exterior, de modo que la empresa inicie el cambio para acercarse a la que cree que es su imagen o reputación⁶³.

62. REGER, Rhonda K. et al. Reframing the organization: why implementing Total Quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, July 1994, vol. 19, nº 3, pp. 573-575.

63. Establecer qué elementos deberían ser implantados siguiendo el método directo y cuales el indirecto, variará en función de las distintas empresas.

CUADRO 22. CAMINOS PARA EL TQM

FUENTE: REGER, Rhonda K. et al. Reframing the organization: why implementing Total Quality is easier said than done. Academy of Management Review, July 1994, vol. 19, nº 3, p. 574.



La capacidad de aprendizaje en la GECT

Las organizaciones que aprenden y la GECT

¿Por qué hablar ahora del aprendizaje organizacional?, y, ¿por qué en un trabajo centrado en la gestión de la calidad? Para Alfonso Vazquez la razón es evidente:

*"Cada vez más, el valor añadido provendrá de actividades de conocimiento. Por tanto el **incremento de valor** tendrá que provenir del **incremento de conocimiento**. Incrementar esporádica, periódicamente, el conocimiento puede hacerse a través de la formación, y/o de la captación de personal especializado, experto. Pero apostar por un incremento continuo (...) implica **aprender** también continuamente de lo que se sabe y se hace (experiencia) para crear más valor. Por tanto tenemos que conseguir que informaciones y formaciones se interconecten de manera continua, aprendiendo de lo realizado, dando nuevos significados y posibilidades a la información, poniendo en común ópticas diferentes desde especialidades diferentes para crear nuevos conocimientos que se traduzcan en más valor para el cliente y más competitividad para la empresa"*⁶⁴.

Si, como afirma Alfonso Vázquez, el conocimiento aporta valor y consideramos el aprendizaje organizacional como el medio que lo genera, parece que tenemos la primera respuesta, puesto que hemos señalado con anterioridad la necesidad de gestionar la

64. VAZQUEZ, Alfonso. Hobekuntza. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 43-44.

calidad desde una perspectiva que hemos denominado Administración de Valor para el Cliente.

Pero además justificamos el tratamiento del tema por otras varias razones no menos fundamentales:

En primer lugar, porque el propio proceso de la GECT requiere de un aprendizaje: *"TQM es un proceso de estudio dentro de la organización. Lleva tiempo asimilarlo, practicarlo, implantarlo y alcanzar los objetivos programados. Es como un jardín: se necesita cultivar la tierra, echar agua,... y después obtendremos las flores"*⁶⁵.

Y además, porque *"a través de la TQM, desde los individuos a los equipos, y desde la empresa a la sociedad en su conjunto, todos pueden aprender a aprender. La TQM puede pensarse como un sistema para aprender nuevas capacidades en beneficio de la sociedad"*⁶⁶.

En segundo lugar porque el cambio cultural normalmente requerido en las organizaciones para orientarse hacia la GECT necesita que la gente de la organización aprenda. La cultura nueva no puede ser enseñada, sino aprendida colectivamente⁶⁷.

Y finalmente, porque el nuevo concepto de aprendizaje organizacional se construye sobre la noción de mejora continua, un ingrediente esencial de la GECT⁶⁸.

Entonces, ante el reto de cambiar una empresa para afrontar el futuro con mayores niveles de flexibilidad, adaptación y creatividad, y obteniendo al tiempo resultados creíbles a corto plazo, debemos, señala Dervitsiotis⁶⁹, ver la alianza de la GECT y el aprendizaje organizacional como un medio poderoso para sobreponer la mayoría de los problemas que surgen en la transformación exitosa de las organizaciones.

Concepto y tipología de Organización Inteligente

Actualmente se utiliza el término *Learning Organization*, Organización Inteligente u organización que aprende, para identificar una nueva habilidad o característica de las empresas de éxito.

Para Peter Senge, son *"organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y extensivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto"*⁷⁰.

65. SHOJI SHIBA. Entrevista realizada por el Club Gestión de Calidad en revista Excelencia, octubre 1996, nº 14, p. 10.

66. SHIBA, Shoji. TQM: Desarrollos avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 536.

67. BOUNDS, G. et al. Beyond Total Quality Management. Toward The Emerging Paradigm. Estados Unidos: McGraw Hill, 1994, p. 504.

68. DIBELLA, Anthony J. Gearing up to become a learning organization. Journal for Quality and Participation, junio 1997, p. 12.

69. DERVITSIOTIS, Kostas. The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. Total Quality Management, vol, 9, nº 1, 1998, p. 121.

70. SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, 2ª ed. Barcelona: Granica, 1996, p. 11.

En el epígrafe 3.3.2 identificábamos, siguiendo a Michael Pearn, 6 niveles de aprendizaje. De la combinación de los seis niveles surge una cuádruple tipología de organización inteligente que pasamos a exponer seguidamente⁷¹:

- Organizaciones en la que existe una masa crítica de "aprendices".
 - Genera pasividad en la amplia mayoría de los empleados, puesto que ya existe "alguien" en la organización que piensa por ellos.
 - Las expectativas acerca de lo que la mayoría de los empleados que no pertenecen a la masa crítica pueden ofrecer son cada vez más pobres.
 - La pasividad genera tolerancia con la situación actual, lo cual dificulta cualquier iniciativa de cambio.
 - Surge un sentimiento de frustración en los empleados, que sienten que no se les anima a desarrollar funciones de planificación, organización, asunción de responsabilidades (a las cuales están habituados en sus vidas privadas).

- Organizaciones que crean un entorno especial para fomentar el aprendizaje.
 - Pretende crear un subgrupo de personas altamente motivadas que supuestamente comenzarán a dedicar más tiempo a la organización y planificación de su propio trabajo, así como a actividades de mejora, todo ello en un entorno de receptividad y apoyo al aprendizaje.
 - Omite la necesidad de facilitar las estructuras y los procesos que fomenten el aprendizaje cruzado entre las diferentes áreas funcionales, de manera que se eviten celos innecesarios que desemboquen en una falta de cooperación por parte de los individuos que no pertenecen a dicho subgrupo.

- Organizaciones inteligentes a nivel micro.
 - Consideran necesario incentivar activamente el aprendizaje y la adquisición de habilidades para el aprendizaje en todas las personas que conforman la organización
 - Persigue usar el talento de todos sus miembros pero sin cuestionar o examinar las asunciones o paradigmas propios de cada uno de ellos.
 - No examina seriamente el tipo de organización que podría o debería ser en un futuro cada vez más incierto.

71. PEARN, Michael et al. Learning Organizations in practice. London: McGraw-Hill, 1995, pp. 25-28.

- No realizan buenos análisis de la auténtica naturaleza de su realidad externa actual.

- Organizaciones inteligentes a nivel macro.

- Examinan continuamente su entorno externo, presente y futuro, con un enfoque reactivo-proactivo, de manera que sea posible para la organización identificar la necesidad de cambio.

Facilitadores y barreras para la creación de Organizaciones Inteligentes

Durante 1996 la consultora KPMG Peat Marwick desarrolló bajo el nombre de "Logos" un proyecto de investigación, el primero realizado en España, sobre la capacidad de aprendizaje de las empresas españolas.

Las conclusiones fundamentales del proyecto desarrollado por KPMG fueron las siguientes⁷²:

1. Aunque el directivo español, en general, está sensibilizado sobre la importancia del cambio y la gestión del conocimiento, no ha creado los mecanismos para gestionar conscientemente el aprendizaje.

2. Se detecta un fuerte avance en el aprendizaje de elementos relacionados con la calidad total (orientación al cliente y *benchmarking*).

3. La gestión de la empresa no incorpora la relación empresa-entorno.

4. Existen variables exógenas que influyen en el comportamiento de aprendizaje de las empresas españolas:

- Las empresas menores de 10 años son más proclives a aprender.

- Las empresas pequeñas presentan una cultura y estilo de liderazgo más favorecedores del aprendizaje y unas estructuras organizativas más acordes con la comunicación y transmisión del conocimiento.

- Las empresas de software, de servicios profesionales, el sector de la electrónica y telecomunicaciones presentan niveles superiores a la media. Los sectores de transporte y distribución presentan el extremo contrario.

- Las empresas con capital extranjero presentan mayor puntuación en cuanto a la capacidad de aprendizaje. En el lado opuesto están las sociedades de capital público.

72. AGUIRRE, Ana y TEJEDOR, Beatriz. Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. Calidad, octubre 1997, pp. 16-17.

5. Los elementos que se han revelado claves son: la visión y compromiso respecto al aprendizaje, la cultura y el estilo de liderazgo.

6. Existe una débil correlación entre el aprendizaje interno y el externo.

Parece obvio que el aprendizaje organizacional es algo que, sólo en contadas ocasiones, ocurre de modo espontáneo y casual. Goh y Richards mantienen que el aprendizaje organizacional ocurre, pero para ello es necesario que se den una serie de condiciones y de prácticas de gestión y que la organización se estructure y gestione del modo apropiado⁷³.

En este apartado intentaremos dar respuesta a cuáles son los elementos que facilitan el aprendizaje organizacional y cuáles los que lo limitan o impiden.

Siguiendo a *Pearn et al.*, distinguimos dos grandes categorías genéricas que abarcan todas las posibles fuentes de facilitadores o barreras internas⁷⁴ al aprendizaje⁷⁵:

- la actuación de la organización para favorecer el aprendizaje, lo que Pearn ha denominado el Ambiente General de la Organización (Cultura Nutriente, Visión para el futuro, Apoyo al aprendizaje, Transformación de las estructuras, Directivos Impulsores), y
- la disposición de las personas hacia el aprendizaje, lo que los autores denominan Aprendices Inspirados.

En general podemos afirmar que los facilitadores del aprendizaje dependen fundamentalmente, y en última instancia siempre debe ser así, de la actuación de la organización para favorecerlo y potenciarlo. Evidentemente, aunque la disposición de los individuos de la organización sea favorable al aprendizaje, no se obtendrán los resultados esperados, ni se mantendrán en el tiempo, si el aprendizaje no es el resultado de una actuación consciente de la organización. Por otra parte, las barreras al aprendizaje, supuesto que la organización haya creado unas condiciones favorables, derivarán fundamentalmente de la actitud de los individuos. En definitiva, la actitud de la organización ante el cambio es una condición necesaria, imprescindible añadiríamos, pero no suficiente para convertir la empresa en una Organización Inteligente. Requiere de la voluntad de los individuos para comprometerse con el aprendizaje.

73. GOH, Swee y RICHARDS, Gregory. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, octubre 1997, vol. 15, nº 5, p. 577.

74. Pueden existir también factores exógenos tales como el tamaño de la empresa.

75. PEARN, Michael et al. *Learning Organizations in practice*. London: McGraw-Hill, 1995, pp. 35 - 46.

El modelo INVEST desarrollado por Michael Pearn et al.⁷⁶, a partir de las dos premisas anteriores, pretende ser una herramienta que permita clasificar a las organizaciones dentro de cuatro posibles grupos⁷⁷:

1. Organización Estancada: los empleados no están motivados hacia el aprendizaje y el cambio, el ambiente general de la organización inhibe el aprendizaje.
2. Organización Frustrada: el principal impedimento al aprendizaje deriva de la falta de implicación del personal afectado por el mismo en el diseño del proceso.
3. Organización Frustrante: los sistemas y estructuras de la organización dificultan o impiden el autodesarrollo, la formación o el aprendizaje abierto.
4. Organización que aprende: tanto el ambiente organizacional como la disposición de los empleados favorece el aprendizaje.

En 1992 comenzó un programa de investigación desarrollado mediante la colaboración del *International Consortium for Executive Development Research* y el *Center for Organizational Learning* en el MIT que definió los factores facilitadores del aprendizaje:⁷⁸

76. PEARN, Michael et al. *Learning Organizations in practice*. London: McGraw-Hill, 1995, pp. 35 -36.

77. Los resultados de este modelo son dispares según se considere la percepción respecto a la organización en su conjunto o el propio departamento del encuestado.

78. Otros autores que establecen actuaciones y elementos facilitadores son, entre otros:

- GOH, Swee y RICHARDS, Gregory. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, octubre 1997, vol. 15, nº 5, p. 578.

- STEIB, Nicholas. ¿Tiene su empresa capacidad de aprender de forma continua? *Harvard Deusto Business Review*, marzo-abril 1997, nº 77, p. 55.

- ARBUÉS VISUS, Teresa. El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta Dirección*, 1997, nº 191, p. 41.

- REVILLA GUTIERREZ, Elena. Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos. Tesis Doctoral: Universidad de Valladolid. Valladolid. Publicada por el Club Gestión de Calidad, 1996, p. 85.

CUADRO 23. FACILITADORES DEL APRENDIZAJE

FUENTE: DIBELLA, Anthony J. Gearing up to become a learning organization. Journal for Quality and Participation, junio 1997, p. 13.

Factores facilitadores para la creación de organizaciones que aprenden

1. Visualización de imperativos: Buscar información acerca de las condiciones y prácticas fuera de la propia unidad; buscar información acerca del entorno externo
2. Gap en la actuación: Percepción compartida de la distancia existente entre la actuación actual y la deseada
3. Compromiso con la medición: Se invierten considerables esfuerzos en la definición y medición de factores claves. Las conversaciones sobre la métrica son consideradas una actividad de aprendizaje
4. Curiosidad organizacional: curiosidad por las condiciones y las prácticas; interés por las ideas creativas y las nuevas tecnologías; apoyo a la experimentación
5. Clima de apertura: comunicación abierta entre los miembros; los problemas, errores y lecciones son compartidos y no escondidos
6. Educación continua: compromiso con la calidad de las fuentes para el aprendizaje
7. Variedad operacional: Valoración de diferentes métodos, procedimientos y competencias; apreciación de la diversidad
8. Múltiples defensores: Nuevas ideas y métodos pueden ser introducidos e impulsados por miembros de cualquier nivel organizacional; Existen múltiples defensores y campeones
9. Liderazgo Comprometido: Los líderes están activa y personalmente comprometidos con las iniciativas de aprendizaje y aseguran el mantenimiento de un entorno de aprendizaje
10. Perspectiva de sistema: Reconocimiento de la interdependencia entre las unidades organizacionales y los grupos; reconocimiento del retraso entre las acciones y sus resultados

No sólo existen elementos facilitadores del aprendizaje, también es posible identificar determinados aspectos que se constituyen en barreras o problemas del proceso, y que son expuestas por Peter Senge⁷⁹:

1. Personas individuales centradas únicamente en su puesto.
2. Culpabilizar a factores o personas externas de los fracasos o errores propios.
3. La confusión entre "actitudes proactivas" y "actitudes reactivas".
4. Ignorar que las principales amenazas para las organizaciones no provienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.
5. Obviar que, aunque es cierto que se aprende mejor de la experiencia, en ocasiones

79. SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, 2ª ed. Barcelona: Granica, 1996, pp. 29 - 37.

podemos no experimentar directamente las consecuencias de las decisiones más importantes, que pueden producirse en un periodo de tiempo dilatado y afectar a varias partes del sistema empresarial.

6. Tendencia de los equipos de trabajo a no indagar los problemas complejos, bloqueando la capacidad de comprender aquello que supone una amenaza y creando "equipos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje"⁸⁰.

En definitiva, son problemas derivados de la existencia de una cultura del "error", tendente a la identificación de los culpables de un determinado resultado, antes que a la identificación de las causas que lo originaron. Ello fomenta actitudes básicamente reactivas que centran la atención en la perspectiva de mantenimiento del status quo del trabajo, reduciendo o incluso eliminando la posibilidad de destinar un tiempo de la jornada para la reflexión que genera mejoras de tipo proactivo.

Evidentemente, parece que las barreras surgen cuando la empresa no ha hecho un adecuado uso de los elementos facilitadores. Debe, de manera consciente, configurar un sistema en el que las personas puedan desarrollar su tendencia natural al aprendizaje, creando las condiciones más adecuadas para el mismo.

80. SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, 2ª ed. Barcelona: Granica, 1996, p. 37.



Análisis Externo

Este capítulo tiene por objetivo facilitar a la empresa la reflexión acerca del tipo de relaciones que mantiene con sus clientes, entendido este término en un sentido amplio, de manera que pueda identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles de cara a la consecución de la visión de la empresa.

No analizaremos la figura del cliente interno ni la del accionista. En primer lugar, porque este capítulo se centra en la situación respecto a los *stakeholders* externos a la empresa, y tanto el cliente interno como el accionista entendemos que pertenecen al ámbito interno de la empresa. Y, en segundo lugar, porque su tratamiento nos parece más adecuado en otras fases del modelo.

Concretamente el papel que desempeñan los empleados de la empresa en la GECT se manifiesta fundamentalmente en la fase de implantación y es, en ese punto donde serán analizados tema (Capítulo 6). Temas tales como la motivación, la formación, comunicación, etc. serán tratados sólo en la medida en que son necesarios para el desarrollo adecuado de la gestión de la calidad dentro del esquema definido por la GECT.

La importancia de los accionistas se pone de manifiesto con relación a la obtención de unos determinados objetivos económicos. Este punto, los resultados, será analizado en la fase de control de la GECT (Capítulo 7).

El concepto de cliente en la GECT

Uno de los principios básicos de la GECT lo constituye la orientación al cliente. Pero, ¿qué se entiende por cliente en Calidad Total?

Identificar, claramente y con precisión, quién es el cliente de una empresa u organización puede ser una tarea realmente complicada y confusa. La GECT permite, a partir del concepto de misión ampliada, considerar a un conjunto de *stakeholders* o tomadores de riesgos (empleados, accionistas, al cliente en sentido tradicional, los competidores y la sociedad, entre otros) a los que la empresa debe satisfacer. Estos *stakeholders*, en definitiva, no son más que diferentes categorías de clientes. Por tanto, el concepto de cliente para la GECT requiere de la empresa la adopción de una perspectiva más rica de sus relaciones con agentes, internos o externos. La actuación consciente de la empresa por mejorar las relaciones con cada uno de los grupos anteriores se convertirá en una fuente inagotable de posibilidades de mejora.

La definición del Club Gestión de Calidad que considera que "*cliente es toda persona que con su opinión influye en mi negocio*"¹, o la de Juran² que afirma que cualquier persona sobre la que repercuta el producto es un cliente, van claramente en la línea anteriormente argumentada.

De este modo, junto al tradicional concepto de cliente externo, podemos identificar dentro de la empresa al cliente interno, dado que el trabajo realizado por una determinada persona de un departamento o unidad siempre afecta, en mayor o menor grado, a varias personas del mismo o diferente departamento o unidad. Pero, además, si consideramos la importancia de la comunicación efectiva dentro del proceso de *feedback* y mejora de la GECT, es posible identificar al "cliente de retroalimentación"³, categoría en la que no sólo encajaría cualquiera de los *stakeholders* anteriores, sino que nos permitiría considerar dentro de la categoría de cliente a los proveedores externos de la empresa, e incluso, a los competidores (a través, por ejemplo, del intercambio de experiencias y prácticas a través del *Benchmarking*, que pudieran resultar beneficiosas para el sector en su conjunto).

De modo general Juran establece una clasificación de los clientes, válida tanto para los clientes internos como externos, basándose en dos criterios:

1. CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (Ed.) Medición de la Satisfacción del cliente, Madrid: 1997, p. 5.

2. JURAN, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, pp. 21-22.

3. JURAN, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, pp. 21-22.

CUADRO 24. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

FUENTE: JURAN, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, pp. 21-22.

Clasificación basada en la importancia	Los pocos clientes vitales	Unos relativamente pocos clientes cada uno de los cuales tiene gran importancia para nosotros
	Los muchos clientes útiles	Unos relativamente muchos clientes cada uno de los cuales sólo tiene una importancia modesta para nosotros
Clasificación basada en el uso	Procesadores	Utilizan nuestro producto como entrada a su proceso
	Comerciantes	Compran nuestro producto para volverlo a vender
	Usuarios finales	Destinatarios finales del producto
	El público	Cualquier persona aunque no compre los productos

La perspectiva se enriquece al considerar que allí donde existe un cliente nace una relación cliente-proveedor. Louis Napolitano considera la relación cliente-proveedor desde una triple perspectiva⁴:

- Relación proveedor-cliente interno: cada persona de la empresa es cliente y proveedora de otras personas, áreas o departamentos.
- Relación proveedor-cliente externa "hacia arriba" de la empresa: considera a la empresa como cliente que necesita ver satisfechas una serie de necesidades por parte de sus proveedores. El objetivo es conseguir el "cero defectos de los proveedores"

4. NAPOLITANO, Louis. La relación cliente-proveedor. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 255-260.

(CDP)⁵. Nos permitimos añadir dentro de esta perspectiva la consideración de la empresa como suministradora de información a sus propios proveedores.

● Relación proveedor-cliente externa "hacia abajo" de la empresa: Considera a la empresa como proveedora garante de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para que la colaboración sea efectiva debiera comenzarse, señala Fernández Hatre, por la identificación de las expectativas de cada uno, de modo que se logre un equilibrio entre las que sean contrarias y una coordinación de las que sean comunes:

CUADRO 25. EXPECTATIVAS DE CLIENTES Y PROVEEDORES

FUENTE: FERNANDEZ HATRE, Alfonso. Comakership. La nueva filosofía del suministro. Forum Calidad, nº78, 1997, p. 67.

¿Qué pide el cliente al proveedor?	¿Qué pide el proveedor al cliente?
● Mínimo precio	● Máximo precio
● Máxima calidad	● Máximas compras
● Entrega ágil y en lotes pequeños	● Programación
● Innovación	● Fidelidad
● Seguridad	● Seguridad
● Buen trato	● Buen trato

Las responsabilidades en la relación cliente-proveedor se dividen en cuatro clases⁶:

1) Responsabilidades para el control de calidad: Comprensión y cooperación respecto a los sistemas de calidad utilizados.

2) Responsabilidad del comprador: rectificar y adecuar las informaciones y especificaciones que han de darse al proveedor de modo que el cliente asume el papel de un "proveedor de información y retroalimentación".

3) Responsabilidad del proveedor: garantizar los niveles de calidad para la plena satisfacción del cliente.

4) Responsabilidades comunes:

5. NAPOLITANO, Louis. La relación cliente-proveedor. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 259.

6. GALGANO, Alberto. Calidad Total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 124.

- contrato racional en relación a la calidad, cantidad, precio, plazo de entrega y forma de pago;
- acuerdos sobre los procedimientos a utilizar en caso de contencioso, para llegar a acuerdos amistosos.

La visualización de la empresa como una red compleja de interacciones entre proveedores y clientes tanto internos como externos, adopta con la GECT una nueva perspectiva, basada en la colaboración, más que en el enfrentamiento y en la lucha por ostentar la *posición de fuerza dentro de la relación*. Como afirma Prueet y Thomas *"una firma nunca puede ser totalmente independiente de otros miembros tales como suministradores, clientes, competidores directos, etc. dentro de un sistema productivo, pero, puede escoger aproximaciones "ya gano - tú ganas" o "yo gano - tú pierdes" para gestionar las relaciones con los demás agentes. El paradigma de la calidad no niega la existencia de conflictos de intereses, pero sugiere que el conflicto y la competición son, en parte el resultado de no pensar de un modo sistémico"*⁷.

Los clientes externos

La orientación al cliente

Comenzaremos definiendo qué significa orientarse al cliente en una empresa basada en la GECT. Para Galgano⁸ significa:

1. Buscar continuamente la calidad latente o excitante.
2. Organizar la invasión del cliente en la empresa.
3. Organizar la invasión del cliente en el producto.

Claudom y Danom especifican el modo de orientar a una empresa hacia el cliente a partir de la identificación de cuatro áreas de progreso que enumeramos y comentamos seguidamente⁹:

7. PRUETT, Mark y THOMAS, Howard. Thinking About Quality and its Links with Strategic Management. European Management Journal, febrero 1996, vol. 14, nº 1, p. 43.

8. GALGANO, Alberto. Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, pp. 100-101.

9. CLAUDOM, Jacques y DANOM, Jérôme. La orientación cliente es una auténtica ruptura. Harvard Deusto Business Review, septiembre-octubre 1995, nº68, pp. 69-78.

- El conocimiento profundo de los clientes: en la mayoría de las empresas se producen errores en la apreciación de la percepción del cliente, se ignoran sus auténticas necesidades, e incluso se olvidan totalmente algunas categorías de clientes. Comprender el funcionamiento interno de los clientes y su orientación estratégica, es una buena vía para profundizar en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, identificando de qué modo nuestro producto o servicio contribuye al logro de la estrategia del cliente y cómo podríamos mejorar nuestra actuación al respecto.
- La diferenciación estratégica de los clientes y la estrategia relacional: la empresa debe establecer una tipología de sus clientes en base a su importancia, identificando además, aquellos especialmente importantes desde una perspectiva estratégica. Una vez identificada la tipología de clientes será posible establecer diferentes relaciones, que abarcarían desde la simple transacción, pasando por la reactividad, la proactividad, la colaboración o la alianza estratégica. Se constata que, conforme se sube de nivel, disminuye el número de clientes y aumenta la diferenciación, el riesgo, la inversión y el horizonte de la relación.
- La concepción del sistema de la oferta como un elemento generador de valor que puede contribuir a mejorar la relación con el cliente. La clarificación de la promesa, la efectiva materialización de la oferta y la identificación previa de aquellos aspectos generadores de valor, podrían contribuir de manera significativa a mejorar la percepción del cliente.
- La adaptación de la organización para permitir la invasión del cliente en la empresa. Ello implica revisar la estructura, la gestión de los recursos humanos, los procesos, sistemas y el estilo de dirección.

Este último punto resulta decisivo para asegurar que la empresa se orienta al cliente, porque pocas actuaciones serán completamente exitosas al respecto si no son el resultado de la adopción de un enfoque transversal que *"trate de refundir completamente la estrategia, el marketing, la organización y la cultura de la empresa"*¹⁰.

Gale¹¹ identifica la falta de alineación de administradores, trabajadores y procesos de la organización, como el principal freno a la satisfacción plena del cliente. y propone dos enfoques para solucionar dicho problema:

1. La "alineación por cascada": las necesidades de los clientes externos se le comunican a los empleados que están en contacto directo con los mismos para posteriormente

10. CLAUDOM, Jacques y DANOM, Jérôme. La orientación cliente es una auténtica ruptura. Harvard Deusto Business Review, septiembre-octubre 1995, nº68, p. 69.

11. GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pp. 348-350.

comunicarlo al resto de los empleados través de la cadena de clientes internos.

2. La "alineación global": las necesidades del mercado son comunicadas a todos los miembros de la organización.

El éxito radica en la utilización de un enfoque global. Todos los empleados deberán conocer las necesidades del mercado de manera general a partir de la "alineación global". Este sistema deberá reforzarse por un sistema de "alineación en cascada", mediante el cual los empleados que están en contacto directo con el cliente transmitan las necesidades por el resto de la organización. De este modo se evita que se pierda o malinterprete la información a través de la cadena de clientes internos y, a la vez, establece puntos de referencia comunes que orientan la actuación de toda la organización.

La información de carácter general deberá conseguir que el mayor número posible de empleados conozcan cómo el cliente final usa su producto y servicio, siempre que sea posible a través de la observación directa, y como cada fase del proceso de "fabricación" del producto o servicio contribuye a la creación de valor para el cliente.¹²

Este mecanismo consigue, indirectamente, un efecto motivador sobre los empleados, puesto que, como señala Alberto Galgano¹³, es más fácil motivar y sensibilizar a los empleados a través del concepto de satisfacción del cliente, que mediante el beneficio, porque da sentido al trabajo realizado por cada uno y adquiere perspectiva acerca de cómo su trabajo afecta al cliente.

Efectivamente, la existencia de una relación entre los empleados y los clientes se manifiesta como un elemento decisivo para orientar la empresa al cliente. Un estudio realizado por *Gallup Organization para la American Society for Quality Control*, entre 1008 empleados del sector servicios y 758 empleados del productivo, reveló algunos resultados sorprendentes. La principal conclusión del estudio fue la existencia de una relación directa entre la información suministrada a los empleados acerca de los clientes y la creencia de estos mismos empleados acerca de su capacidad para describir a los clientes de la compañía. El 91% de los empleados encuestados del sector servicios consideraban a los clientes de la empresa como sus propios clientes, manifestando el 76% de los mismos tener un contacto directo, mientras que este ratio alcanzaba el 88% en el caso de empleados del sector productivo, teniendo sólo el 43% un contacto directo con los clientes. Algunos otros resultados quedan expuestos en las siguientes tablas:

12. WARD, James A. Meeting Customer Requirements. *Information Systems Management*, Summer 1994, vol. 11, nº 3. (On line) (<http://www.epnet.com>) (Consultado el 22.03.98).

13. GALGANO, Alberto. *Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, 1993, pp. 100-101.

CUADRO 26. ¿CÓMO INFLUYE LA INFORMACIÓN QUE TIENEN LOS EMPLEADOS ACERCA DEL CLIENTE EN LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES?

FUENTE: ANONIMO. How Strong Are Your Customer/Employees Ties? Profesional Builder, octubre 1997, pp. 28-29.

¿Cuántos empleados trabajan directamente con clientes?		
	Empleados del sector productivo	Empleados del sector servicios
Sí	43%	76%
No	57%	24%
Número de encuestados	758	1008

La mayoría de las empresas proporcionan información a los clientes		
	Empleados del sector productivo	Empleados del sector servicios
Sí	74%	72%
No	25%	27%
No se/no contesta	1%	1%
Número de encuestados	758	1008

¿Qué tipo de información de los clientes recibe?		
	Empleados del sector productivo	Empleados del sector servicios
Informes de satisfacción	89%	90%
Informes de reclamaciones	87%	88%
Informes de satisfacción de objetivos de la empresa	83%	83%
Informe de historias de éxito acerca de los clientes	77%	81%
Informes de retención y lealtad de los clientes	69%	70%
Número de encuestados	566	732

¿Cuáles de los siguientes se encuentran en su lugar de trabajo?		
	Empleados del sector productivo	Empleados del sector servicios
Equipos de mejora de la calidad	65%	72%
Equipos de diseño de productos	63%	57%
Equipos para la mejora de la satisfacción del cliente	64%	59%
Equipos para trabajar con los clientes	65%	58%
Número de encuestados	758	1008

¿Pertenece a algún equipo de mejora de calidad? (en las empresas donde existen)		
	Empleados del sector productivo	Empleados del sector servicios
Sí	83%	85%
No	17%	14%
No se/no contesta	*	1%
Número de encuestados	320	472

La satisfacción del cliente¹⁴

La satisfacción del cliente es una cuestión de importancia reconocida por todas las empresas, independientemente de que posean o no algún sistema de calidad y de la forma que éste adopte. Reconocida su importancia, la diferencia radica básicamente en el modo en que unas y otras actúan para lograr esa satisfacción. Para ello, como punto de partida, conviene esclarecer 7 mitos en torno al tema¹⁵ que nos hemos permitido agrupar en cuatro bloques:

a) Mitos referentes a la comprensión del concepto.

● Mito 1: *La satisfacción del cliente es el factor clave para el éxito de las empresas actuales.*

● Mito 2: *Satisfacer al cliente significa hacer lo que sea para mantenerlo contento.*

Desde una perspectiva realista el fin último de cualquier empresa, y las organizaciones orientadas a la GECT no deben ser una excepción, es ganar dinero. La rentabilidad de la empresa es el factor que realmente diferencia a las empresas de éxito de las que fracasan. Sin embargo, no es menos cierto que el camino más acertado y seguro, aunque no siempre el más corto, para lograr este fin, es, sin duda, la satisfacción del cliente. Armonizar dos intereses tan contrapuestos, como en principio podrían ser los del accionista y los del cliente, no resulta complicado si asemejamos satisfacción al cliente con la capacidad para crear valor. Este concepto es el que realmente conduce al éxito y la competitividad de la empresa, implica tener presente la relación calidad-precio-otros

14. Los conceptos de calidad percibida y satisfacción del cliente durante mucho tiempo fueron confundidos debido, principalmente, al uso de escalas que mezclaban elementos de ambas. En la actualidad es aceptado que se trata de dos términos diferentes en base a la aportación de Anderson et al. que señalaban tres diferencias básicas:

- la satisfacción requiere experiencia, la calidad no;
- una y otra mantienen dependencias distintas, incluso contradictorias con el precio;
- existe un cierto apoyo empírico que demuestra a la calidad como un antecedente de la satisfacción;

(ANDERSON E. W.; FORNELL C., y LEHRMANN, D. R. Customer satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing, vol.58, julio, 53-56.)

15. SHERIDAM, John H. What do you really know about customer satisfaction? Industry Week, noviembre 1994, nº 21, pp. 64.

costes, tener presente a la competencia y ampliar la perspectiva más allá de los propios clientes, hacia los clientes de la competencia y del mercado potencial.

b) Mito referente a cómo conocer lo que satisface al cliente.

● Mito 3: *El personal de ventas sabe lo que los clientes esperan y necesitan.*

Respecto a este mito podemos hacer dos aclaraciones. La primera, referida a la importancia de que exista un conocimiento real de las necesidades del cliente, educando a las personas de la empresa para evitar que sean sus propias percepciones las que se conviertan en objeto de mejora y no las del cliente. La segunda matización viene referida al modo en que se difunde por la organización el conocimiento acerca del cliente. Ya comentamos a este respecto la necesidad de adoptar un enfoque global por el que todos los empleados tengan un conocimiento general de las expectativas del mercado, combinado con una perspectiva de "alineación por cascada", por la que los empleados más directamente en contacto con el cliente se convierten en los auténticos dinamizadores del proceso de orientación al cliente.

c) Mitos referentes a cómo satisfacer al cliente.

● Mito 4: *La satisfacción del cliente se consigue haciendo una o dos cosas importantes correctamente.*

● Mito 5: *Los esfuerzos de mejora de la calidad deberían centrarse en aquellos aspectos a los que el cliente les da una menor puntuación.*

● Mito 6: *Los esfuerzos de mejora deberían centrarse en aquellas áreas que son más importantes para los clientes.*

Las relaciones entre la empresa y sus clientes son complejas, y todas y cada una de las interacciones existentes tienen su impacto en la percepción de valor o satisfacción del mismo. Pero hay que hacer dos consideraciones: la obtención de bajas puntuaciones en un determinado aspecto relativo a la satisfacción del cliente debe ser analizado cuidadosamente pudiendo resultar que dicha puntuación haya sido el reflejo de la apatía ante un parámetro que le añade escaso valor. Por otra parte, hay que prestar especial atención a los aspectos identificados como más importantes para la satisfacción del cliente, puesto que si todos los competidores satisfacen dicho aspecto de un modo similar, dejará de convertirse en un aspecto valorado para convertirse en un requisito mínimo. Identificar qué aspectos mejorar es, sin duda, una tarea compleja, pero que adecuadamente realizada reportará grandes beneficios.

d) Mito referido al modo de conocer el grado real de satisfacción del cliente.

● *Mito 7: Los sistemas de reclamaciones son una medida adecuada de la satisfacción del cliente.*

Evidentemente, las reclamaciones realizadas por el cliente, reflejan la insatisfacción de un determinado número de clientes ante el producto ofrecido por la empresa. Ello no implica que el resto de clientes están satisfechos, pudiendo existir algunos que simplemente no han manifestado su insatisfacción. La creación de sistemas efectivos de resolución de quejas y reclamaciones es una tarea pendiente en muchas empresas, que han limitado su actuación a la recogida de la reclamación y su reflejo en algún tipo de registro, prestando escasa atención a la resolución real de la causa que originó la queja, y dando lugar, consecuentemente, a una, aún mayor, insatisfacción del cliente.

Para comprender mejor el término, tan utilizado, de satisfacción de las necesidades del cliente, conviene desglosar el concepto genérico de necesidad del cliente, en aspectos más particulares. Comenzaremos analizando el concepto de necesidad del cliente. Clasificaremos las necesidades en tres grupos, cuya satisfacción da lugar a tres tipos de calidad¹⁶:

- **Necesidades objetivas:** son fácilmente explicitables. El cliente expresa de manera explícita algunos aspectos, especificaciones, que desea le sean ofrecidas por la empresa. El cumplimiento de las especificaciones del cliente dará lugar a la Calidad Requerida.
- **Necesidades implícitas:** el cliente espera que le sean ofrecidos determinados elementos sin necesidad de ponerlo de manifiesto por ser evidentes. La satisfacción de estos aspectos implícitos dará lugar a la Calidad Esperada.
- **Expectativas:** son principalmente subjetivas y determinarán, en gran medida, la percepción del cliente. Da lugar a la Calidad Subyacente.

Cuanto mayor sea el conocimiento que la empresa tiene de cada uno de los tres tipos de necesidades expuestas¹⁷, mayor probabilidad de actuar incrementando los niveles de satisfacción de sus clientes.

Una vez la empresa conoce la complejidad de las necesidades de los clientes necesita traducirlas a su propio lenguaje, evitando siempre caer en el Mito 3 y teniendo presente que las necesidades del cliente deben ser adecuadamente traducidas, interpretadas y

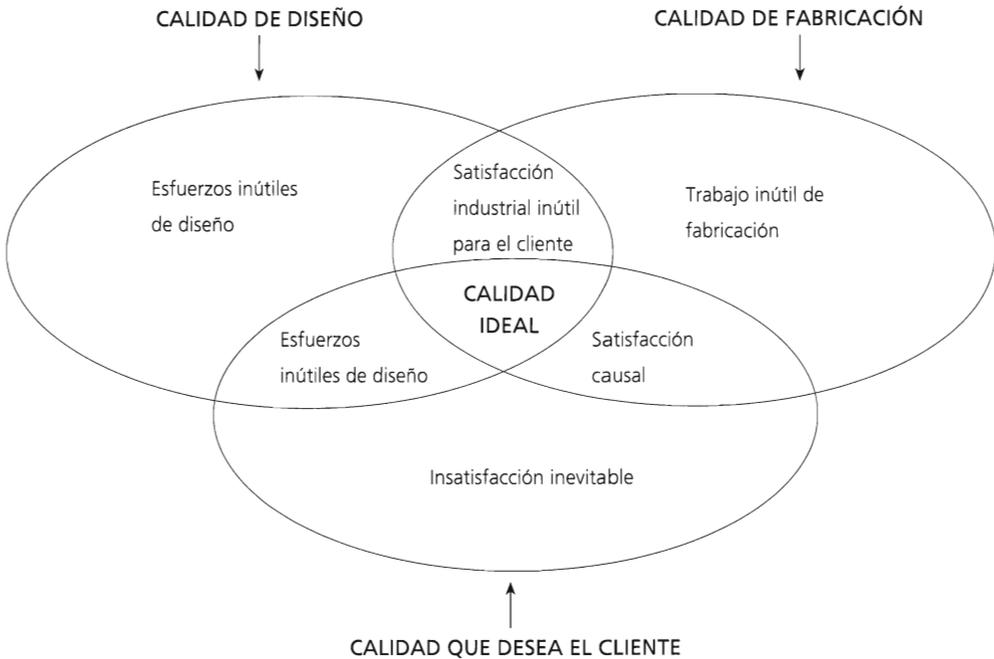
16. PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Madrid: Esic Editorial, 1994, p. 94.

17. Grocock identifica tres aspectos sobre los que la empresa puede actuar para satisfacer al cliente: el producto, el servicio asociado a dicho producto y la entrega, generando la calidad del producto, calidad auxiliar o calidad de entrega respectivamente. (GROOCCOCK, John M. La cadena de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 41.

llevadas a la práctica en todas y cada una de las fases del proceso, haciendo un uso complementario de la perspectiva de la "alineación global" y de la "alineación en cascada". Especialmente interesante resulta el acople y sincronización de las fases de diseño y fabricación internas con las necesidades del cliente. De la observación del gráfico siguiente, realizado por Pola Maseda, podemos extraer algunos puntos de interés:

CUADRO 27. DIAGRAMA DE LAS TRES CALIDADES

FUENTE: POLA MASEDA, Angel. La Calidad Total en España. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 297.



Es necesario adoptar una doble perspectiva en relación a las actividades a desarrollar para, realmente, orientar la empresa hacia el cliente: una aproximación reactiva (necesaria para comprender y resolver las oportunidades y problemas derivados de los productos y servicios actuales) y una aproximación proactiva (esencial para mejorar los productos existentes y crear otros nuevos).¹⁸

18. SINGH SOIN, Sarv. Total Quality Control Essentials Key Elements, Methodologies and Manufacturing for Success. Nueva York: McGraw Hill, 1993, p. 15.

A modo de ejemplo citamos algunas de las opciones que, para cada una de las aproximaciones, propone el autor:

- Actividades reactivas:

1. Sistema de gestión y resolución de reclamaciones de clientes.
2. Cuestionarios de satisfacción de clientes y seguimiento de las acciones correctivas.
3. Colección de datos acerca de productos y servicios defectuosos y el análisis y seguimiento de las acciones correctoras.

- Actividades proactivas:

1. Benchmarking competitivo.
2. Conocimiento de las necesidades del cliente de un modo sistemático (*Quality Function Deployment*).
3. Establecimiento de reuniones con los clientes para conocer sus necesidades y deseos (haciendo uso del *Márketing Relacional*).

Algunas cuestiones claves

a) *La segmentación de clientes*

Hemos comentado que las empresas deben satisfacer a sus clientes y que para ello es necesario comprender, previamente sus necesidades. La cuestión se hace más compleja si consideramos, que la empresa puede tener diferentes "tipos" de clientes externos, cada uno de ellos, probablemente, con necesidades diferentes.

En estas circunstancias, la empresa debería conocer cuáles son esas diferencias para poder confeccionar a medida, para cada grupo, el producto/servicio más adecuado. En definitiva, se hace necesario segmentar a los clientes. De no realizarse estaríamos induciendo a la empresa al fracaso puesto que¹⁹:

1. Sería posible estar suministrando un producto que no satisficiera realmente las necesidades de ninguno de los clientes en el mercado total.
2. Podrían estar incrementándose innecesariamente los costes de la empresa al ofrecer un valor no percibido por determinados clientes.

19. ARMISTEAD, Colin y CLARK, Graham. *Servicio y dedicación al cliente*. Barcelona: Ediciones Folio, 1994, p. 113.

3. Sería más difícil conservar a los clientes durante mucho tiempo al no entender realmente qué es lo que necesitan.
4. Podrían desperdiciarse recursos que deberían centrarse en los mejores clientes.

El éxito vendrá inicialmente determinado por la identificación de los criterios o factores que permitan realizar la segmentación más eficaz.

Los criterios de segmentación son variados, aunque, en general, es posible clasificarlos en dos grandes grupos: el primero centrado en características de los clientes (cualquier factor que da una idea clara del cliente independientemente de su relación con la empresa) y el segundo, centrado en las respuestas de los mismos (dependientes del modo en que los clientes compran y utilizan el paquete producto/servicio)²⁰. Dentro del primer grupo podría incluirse la geografía (urbana, rural, nacional, regional, etc.), la demografía (edad y sexo) y la psicografía (estilo de vida, clase social y personalidad). Dentro de la categoría "respuesta del cliente", incluiríamos el tipo de cliente (por volumen de facturación, beneficios obtenidos, número de pedidos, su carácter individual o corporativo, a la frecuencia de sus compras, su tamaño), el tipo de canal de distribución, el tipo de producto, el tipo de relación.

b) Identificación de las necesidades de los clientes

Una vez realizada la segmentación de clientes, el proceso de identificación de sus necesidades puede descomponerse en dos fases:

1ª Fase) Conocer las necesidades del cliente.

Para ello, y siguiendo a Juran, existen tres mecanismos²¹:

- Ser cliente.
- Ponerse en comunicación con los clientes.
- Simular el uso por los clientes.

2ª Fase) Traducir dichas necesidades expresadas con el lenguaje del cliente al lenguaje del proveedor²².

20 - CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed.) Medición de la Satisfacción del cliente, 1997 p. 9.

- ARMISTEAD, Colin y CLARK, Graham. Servicio y dedicación al cliente. Barcelona: Ediciones Folio, 1994, pp. 114-115.

21. JURAN, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 37

22. JURAN, J. M. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 37.

Es necesario advertir del peligro que implica no reconocer que el cliente utiliza su propio lenguaje e interpretar dichos mensajes en función del lenguaje del proveedor. Lo que más equivocaciones y falsas interpretaciones puede ahorrarse es el establecimiento de un lenguaje común entre proveedor y cliente.

Una dificultad añadida deriva de la incapacidad mostrada, en ciertas ocasiones, por el cliente para expresar lo que verdaderamente necesita. La sustitución de la pregunta "*¿qué es lo que desea de un producto o servicio?*" por "*¿qué trata usted de lograr?*"²³, supone un cambio radical en la comprensión de las expectativas y necesidades del cliente para contribuir a su satisfacción final, a partir de la creación de valor.

En este contexto, el departamento de Márketing debe adoptar un nuevo rol, radicalmente diferente del asumido tradicionalmente. Queremos resaltar que en una organización orientada al cliente, el Márketing no debe ser sólo una actividad funcional aislada, sino incluir a todos los componentes de la empresa e incluso de fuera (clientes, proveedores, complementadores, etc.) para conocer las relaciones existentes entre ellos y cómo puede contribuir a la creación de valor²⁴. Esta perspectiva, conocida como Márketing Relacional, es coherente con la GECT en cuanto reconoce la existencia de una multiplicidad de "clientes" cuya satisfacción se convierte en la misión de la empresa.

c) La percepción de calidad del cliente

Para Kanji y Asher²⁵, la visión (percepción) que el cliente tiene de la empresa puede verse determinada, básicamente, por el producto que la empresa les ofrece para satisfacer su deseo básico, las personas que permiten que sus requerimientos sean satisfechos, e incluye como un tercer elemento decisivo, la promesa, lo que la empresa dice de sí misma para atraer a los clientes.

La complejidad se incrementa si tenemos presente algunas reglas importantes aplicadas por el prof. Rivera Vilas²⁶ a la formación del juicio de calidad por parte del cliente y que comentamos seguidamente:

● La primera regla es la de **Transitividad**:

"... si un producto (...) de buena calidad es elaborado, o acondicionado, por una cierta empresa, la mente del consumidor no suele tener inconveniente en conceder a ésta el

23. FITZ-ENZ, J. Benchmarking Staff. Bilbao: Deusto, 1995, pp. 31-34.

24. ARMISTEAD, Colin y CLARK, Graham. Servicio y dedicación al cliente. Barcelona: Ediciones Folio, 1994, p. 110.

25. KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journal, vol. 4, 1993, p. 95.

26. RIVERA VILAS, Luis Miguel. Gestión de la Calidad Agroalimentaria. Madrid: Coedición Ediciones Mundi-Prensa y A. Madrid Vicente, Ediciones, 1995, pp. 17-20.

calificativo de empresa de calidad"²⁷ y del mismo modo podría verse afectada la percepción que el cliente tuviese de otros productos de la misma empresa. La afirmación del profesor Rivera Vilas también funciona en el sentido contrario, de modo que una empresa calificada como de calidad, a partir por ejemplo de su actuación comprometida con el medio ambiente, la difusión de sus experiencias o la participación en actividades culturales, puede ver aplicado este adjetivo también a sus productos.

● La segunda regla es la de **No Objetividad**: esta regla tiene una doble vertiente:

a) No objetividad en la selección de las variables a través de las cuales se emitirá el correspondiente juicio de valor. Ello implica la posibilidad de que el cliente emita su juicio a partir de variables no ligadas específicamente al producto.

b) Subjetivización de las variables objetivas a consecuencia de la distinta percepción que de una misma variable objetiva pueden tener distintos clientes.

● La última regla es la de Globalidad **No Compensatoria**:

La percepción que el cliente tiene de un determinado producto depende de la puntuación individual que éste otorgue a cada una de las variables que considera de calidad. Ello implica que un enjuiciamiento negativo en una de las variables de calidad no se compensa con la puntuación positiva dada a otra de las variables.

Una empresa orientada a la GECT deberá investigar y conocer, por tanto, no sólo las necesidades y expectativas de los clientes y traducirlas adecuadamente al lenguaje de la empresa a partir de la identificación de atributos, sino conocer cuál es la percepción que de ellos ha tenido el cliente a partir de las tres reglas de la formación del juicio.

d) *La creación de valor*²⁸ *para el cliente*

"La calidad no significa mucho en los negocios a no ser que los clientes perciban que su calidad es superior a la de sus competidores"²⁹ y, por ello es necesario evolucionar desde el concepto de satisfacción del cliente mediante una "calidad según requerimientos", hasta su satisfacción mediante la "administración de valor para el cliente".

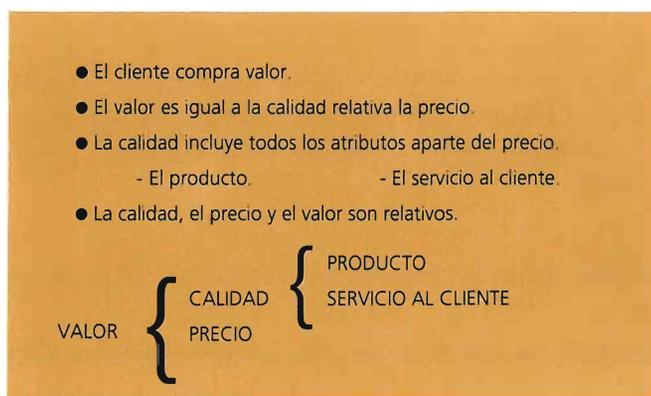
27. RIVERA VILAS, Luis Miguel. Gestión de la Calidad Agroalimentaria. Madrid: Coedición Ediciones Mundi-Prensa y A. Madrid Vicente, Ediciones, 1995, p. 17.

28. Es necesario establecer la diferencia entre el análisis del valor para el cliente y las técnicas tradicionales de análisis del valor. Mientras que el primer caso parte del conocimiento avanzado de las necesidades del cliente a partir del propio cliente, en el segundo se llega al conocimiento de las funciones y al estudio, por parte de un equipo de diseño de las formas alternativas de realizar esas funciones de la forma más eficiente.

29. GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p.16.

CUADRO 28. CÓMO SELECCIONAN LOS CLIENTES ENTRE PROVEEDORES QUE COMPITEN

FUENTE: GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p.29.



El valor al cliente se estructura según una jerarquía progresiva y acumulativa de cuatro niveles, donde cada nivel se apoya en el anterior y dentro de la cual es necesario llegar a los niveles tercero y cuarto si se pretende establecer una auténtica diferencia respecto a la competencia³⁰:

1. Básico: los elementos básicos que se ofrecen al cliente que permiten estar en el negocio.
2. Esperado: lo que los clientes consideran normal recibir, sea cual sea la empresa que ofrezca el bien o el servicio.
3. Deseado: valores agregados que es posible ofrecer al cliente, no necesariamente esperados por el cliente, estableciendo una base de diferenciación respecto a la competencia.
4. No previsto: Elementos que añaden un valor que va más allá de las expectativas y deseos del cliente.

e) *El concepto de servicio al cliente*

"Cada día es más difícil satisfacer plenamente a los clientes solamente a través de la calidad interna, relacionada con aspectos técnicos del producto; es necesario que éste

30. ALBRECHT, Karl. La misión de la empresa. Barcelona: Paidós Iberica, 1996, p. 160.

vaya acompañado del más alto nivel de calidad de servicio." ³¹ .

Definiremos el servicio como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo" ³² .

El servicio necesita ser definido en términos de características detectables y medibles que faciliten su evaluación y control ³³ . Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et. al ³⁴ para medir la calidad del servicio percibida en SERVQUAL ³⁵ pudieran ser de gran utilidad a estos efectos:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Profesionalidad: posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio.
- Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- Credibilidad: veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
- Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos y dudas.
- Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.
- Comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
- Comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

El servicio debe quedar materializado en Normas de Calidad del Servicio que permitan realizar un control y saber si se está manteniendo la promesa realizada al cliente, al

31. PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Madrid: Esic Editorial, 1994, p. 83.

32. HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio. Madrid: McGraw Hill, 1994, p. 2.

33. SENLLE, Andrés. La Calidad en el Servicio. Forum Calidad, octubre 1998. (On line) (<http://www.ictnet.es/esp/serpro/informes/gestcal/33.htm>).

34. PARASURAMAN, A., ZEITHAML V.A., y BERRY L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, vol. 64, nº 1 (Spring), 1988.

35. Posteriormente, tras la realización de análisis estadísticos que mostraron la correlación existente entre alguna de las variables, los autores las redujeron a cinco: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad (agrupa las anteriores profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y Empatía (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario). PARASURAMAN, A., BERRY L.L., y ZEITHAML V.A. Guidelines for conducting services quality research. Marketing Research, December, 1990.)

mismo tiempo que orientar, de un modo coherente, a todo el personal de la empresa hacia las necesidades de estos. Dichas normas deben expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderables y servir a la organización de arriba a abajo³⁶. La norma debe partir de la definición del resultado que desea obtener el cliente, para, posteriormente, convertirlos en trabajos a realizar y en los métodos a emplear para ejecutarlos.

Para terminar este apartado, recordamos que los clientes tienen expectativas en dos aspectos del servicio: el proceso (el modo en que tratas al cliente) y el resultado (lo que entregas al cliente)³⁷. Un resultado de servicio que no satisfaga las expectativas del cliente difícilmente podrá verse compensado por un proceso de servicio adecuado (recordemos en este sentido la regla de Globalidad No Compensatoria). Como apuntan Horovitz y Jurgens³⁸ la calidad del servicio deberá ser obtenida a partir, tanto del diseño del servicio como de la entrega del mismo, prestando atención no sólo a "hacer las cosas correctas" sino a "hacer correctamente lo que hay que hacer". Ello, afirman los autores, implica una doble dimensión del servicio: la primera de ellas estratégica y orientada al diseño de la combinación más adecuada de elementos que compondrán el "*service package*", y la segunda, más operativa, orientada al aseguramiento de un servicio prestado sin fallos y de un modo consistente entre visitas, entre diferentes ubicaciones geográficas y entre diferentes empleados.

f) *Sistemas de reclamaciones*

Dado que retener a un cliente resulta, en cualquier caso, menos costoso que lograr atraer a un nuevo cliente, resulta necesario definir una estrategia de recuperación de clientes como vía para lograr su fidelización.

De la observación del siguiente gráfico es posible deducir que la posibilidad de permanencia de un cliente insatisfecho que vio resuelta adecuadamente su problema es superior a la de aquel que no se quejó. Sin embargo, la intención de continuar la relación es superior en aquellos clientes que no se quejaron que en los que se quejaron y no vieron resuelta con éxito su queja. Por supuesto la peor de las situaciones se da en el caso de clientes que manifestaron su queja sin recibir ninguna respuesta ni positiva ni negativa por parte de la empresa. El diseño de una buena estrategia de recuperación puede contribuir a incrementar la confianza del cliente y a reducir los costes psicológicos al venderle "*tranquilidad anímica*".

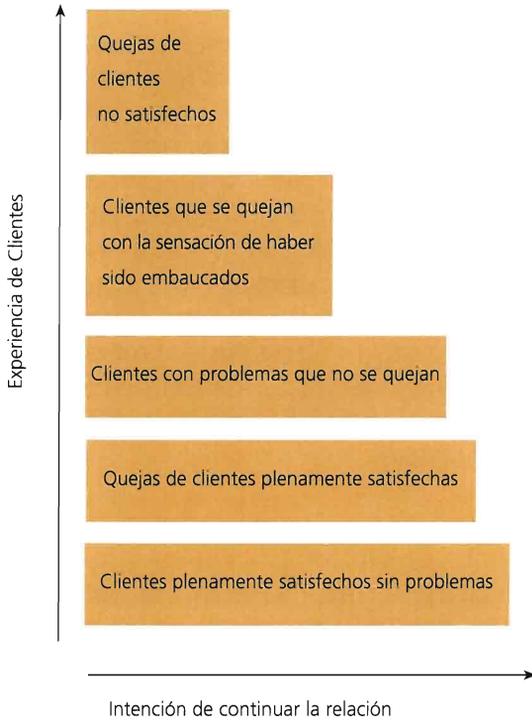
36. HOROVITZ, Jacques. La Calidad del Servicio. Madrid: McGraw Hill, 1994, pp. 49-64.

37. HUDDLESTON, Kathryn. Back on the quality track. Nueva York: Amacón, 1995, p. 77.

38. HOROVITZ, Jacques y JURGENS PANAK, Michele. Total Customer Satisfaction. Londres: Pitman Publishing, 1992, pp. xiii-xvii.

CUADRO 29. CÓMO INFLUYE EN EL CLIENTE EL SERVICIO DE RECLAMACIONES

FUENTE: ARMISTEAD, Colin y CLARK, Graham. Servicio y dedicación al cliente. Barcelona: Ediciones Folio, 1994, p. 326 y 337.



Estos resultados son coherentes y pueden complementarse con los obtenidos por TARP Consultores³⁹ en un estudio realizado para conocer, para el caso particular de los servicios, qué porcentaje de los mismos motiva insatisfacción:

- Sólo la mitad de los servicios prestados satisfacen de forma efectiva al cliente.
- El 30% de los servicios plantean algún problema, pero el cliente no lo materializa en una reclamación.
- El 15% de los servicios suministrados motivan reclamaciones escritas o verbales mal

39. Citado en: PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Madrid: Esic Editorial, 1994, p. 86.

dirigidas; no llegan al departamento o a la persona responsable.

- Sólo el 3% de los servicios prestados motivan una queja por escrito correctamente dirigida y en consecuencia entra a formar parte de las estadísticas internas de la empresa.
- Las probabilidades de recompra son:
 - 92% en los clientes satisfechos. La probabilidad de recompra no llega nunca al 100% debido a la existencia de condicionantes que escapan del control de la empresa;
 - 78% en los parcialmente satisfechos y que no reclamaron;
 - 91% en los clientes insatisfechos que se quejaron y percibieron que su queja era adecuadamente procesada (similar probabilidad de recompra que en los clientes satisfechos a la primera).

La siguiente frase del Club Gestión de Calidad resume cuál debe ser la posición que adopte la empresa ante las reclamaciones de los clientes:

*"Las reclamaciones/quejas o sugerencias de los clientes no reflejan necesariamente un actitud negativa por parte de estos sino más bien un deseo de ser comprendidos y de recibir una satisfacción como valor añadido a los productos y servicios adquiridos, lo que muy probablemente contribuirá a que sigan confiando en nuestra organización. (...) Puede y debe convertirse en una nueva oportunidad para incrementar su vinculación y fidelidad"*⁴⁰.

Son tres los conceptos que permiten caracterizar adecuadamente un sistema de reclamaciones⁴¹:

1. Estructura:

- Unidad operativa que gestione de forma descentralizada para dar rapidez y flexibilidad al proceso y garantizar el contacto con el cliente.
- Existencia de un responsable con autoridad para tratar al mismo nivel con directivos de otras áreas.
- Su ubicación natural sería el área de Atención al Cliente y cerca de la Dirección General.

40. CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed.). Compromisos con los clientes. Gestión de reclamaciones/Quejas de los clientes, 1995, p. 2.

41. REY MORENO, Manuel. Incidencia del sistema de reclamaciones en la estrategia de calidad de servicio al cliente. En: Revista Do Instituto Superior Politecnico Portucalense. VIII Jornadas Hisponolusas de Gestión, vol. II. Oporto, 1998, pp. 359-367.

- Selección, motivación y formación de todo el personal cualquiera que sea su puesto en materia de reclamaciones.
- "Educación del cliente" respecto a la formalización de reclamaciones, quejas y sugerencias.

2. Funcionamiento:

- Concienciación de todos los niveles de la organización.
- Realización de sondeos entre los clientes para conocer las dimensiones prioritarias de una gestión de reclamaciones eficaz.
- Establecimiento de una política escrita general de reclamaciones.
- Creación de procedimientos estándar para tratarlas.

3. Evolución:

Dada la importancia prestada en los nuevos sistemas de gestión de calidad a la prevención, parece evidente la tendencia a la desaparición de dichos sistemas de reclamaciones. Se revela como fundamental una orientación proactiva, tendente a evitar cualquier situación que pueda generar algún tipo de insatisfacción del cliente, que debe pasar, y he aquí la paradoja, por una potenciación de los sistemas de gestión de reclamaciones.

La amabilidad en el trato, la objetividad en la gestión y la agilidad en la decisión son los tres factores que determinan, fundamentalmente, la eficacia en la resolución de la incidencia planteada por el cliente⁴².

Sin embargo, un sistema de reclamaciones que, en principio, pudiera parecer bien diseñado, puede no dar los resultados esperados, y en muchas ocasiones ello será debido a que la empresa no ha sabido "educar" al cliente acerca de su "obligación" de manifestar sus problemas respecto a cualquier "incidencia"⁴³ con la empresa. En este sentido el prof. Arthur V. Mill afirma que es necesario encontrar un medio para animar a los clientes descontentos a reclamar, diseñando procesos para recuperarles (y aprender de ellos)⁴⁴.

42. CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed.). Compromisos con los clientes. Gestión de reclamaciones/Quejas de los clientes, 1995, p. 3.

43. Definiciones:

- INCIDENCIA: Comunicación de un cliente que pone de manifiesto una reclamación/queja o sugerencia.-

- RECLAMACION: manifestación de insatisfacción exigiendo respuesta y/o compensación.-

- QUEJA: Manifestación de insatisfacción.-

- SUGERENCIA: Comunicación del cliente a la organización, aportando una mejora de carácter genérico o específico. No tiene por qué ser generado por una insatisfacción. El cliente no espera respuesta aunque lo agradece.

(CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed.). Compromisos con los clientes. Gestión de reclamaciones/Quejas de los clientes, 1995, p. 5.

44. HILL, Arthur V. Garantías de Servicio: El camino rápido hacia la calidad. Capital Humano, abril 1995, nº77, p.27.

Las Garantías de Servicio se convierten en un elemento importante a estos efectos debiendo considerarse ciertos aspectos en su configuración⁴⁵:

1. Garantizar un alto estándar de servicio que pueda aportar beneficios de Marketing y operacionales.
2. Prometer una devolución significativa y suficiente como para motivar a los clientes descontentos a reclamar, recuperar a los clientes decepcionados y disciplinar las operaciones para aprender de los fallos cometidos.
3. Asegurar una respuesta apropiada a los problemas más graves (por ejemplo con una atención directa por parte del personal de la Alta Dirección).
4. Hacer la garantía simple y concisa.
5. Hacer fácil para los clientes la realización de una reclamación.
6. Garantizar y facilitar la recogida de información suficiente para que la empresa aprenda de sus errores.

Sin embargo, la mayoría de las garantías de servicio no cumplen sus objetivos, al ser limitadas y de difícil utilización, disminuyendo su eficacia en proporción directa al número de condicionantes existentes. Su eficacia viene determinada por las siguientes características⁴⁶: incondicional, fácil de entender y comunicar, significativa, fácil de invocar y fácil y rápida de recibir.

Todas las actuaciones anteriores van orientadas, en última instancia, a crear la lealtad del cliente.

g) *Medición de la satisfacción del cliente*

El proceso de comunicación con los clientes no se limita a la obtención de la información necesaria acerca de sus necesidades y expectativas. Es necesario ampliar este sistema de comunicación para obtener un rápido y fiable *feedback* acerca de cómo la empresa ha conseguido satisfacerles para, posteriormente, poder establecer acciones de mejora⁴⁷.

Los resultados de una encuesta realizada por el *Technical Assistance Research Programs*

45. HILL, Arthur V. Garantías de Servicio: El camino rápido hacia la calidad. *Capital Humano*, abril 1995, nº77, pp. 27-28.

46. ALANDETE, Leopoldo. Pasión por el servicio: ¿quién da más?. *Harvard Deusto Business Review*, Julio-Agosto 1998, nº 85, p.80.

47. FORZA, Cipriano y FILIPPINI, Roberto. TQM Impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics*, nº 55, 1998, p. 3.

(TARP) entre 400 grandes corporaciones de América, Japón y Europa desvela que, son tres los problemas fundamentales relacionados con los sistemas de medición de la satisfacción del cliente⁴⁸:

- las empresas no pueden interpretar el significado de las mediciones de insatisfacción;
- son pocas las empresas que al medir la satisfacción del cliente incluyen preguntas acerca del daño que provoca la existencia de niveles de satisfacción por debajo del máximo;
- los clientes no son interrogados sobre las fuentes de su satisfacción o insatisfacción.

A los anteriores problemas Gale añade dos carencias de los programas tradicionales de medición de la satisfacción del cliente⁴⁹:

- no se obtienen datos de personas que no son clientes y que están comprando el producto a la competencia, y
- no miden el desempeño del producto con relación a los productos de la competencia.

Un equipo de trabajo del Club Gestión de Calidad, que ha estudiado el tema de la satisfacción del cliente, afirma que no existe un método único de medición de la satisfacción útil para todos los grupos de clientes:

*"Si hubiera algún modelo teórico ideal sería el de conocer la satisfacción del cliente tal y como lo consigue un pequeño negocio familiar -una tienda-. Cuando el propietario de la tienda atiende personalmente a todos los clientes, tiene toda la información (ya que escucha sus requerimientos y sus opiniones de los productos) lo hace directamente sin intermediarios y diariamente, la medición de esa satisfacción tiene las máximas garantías de calidad. Por eso suelen ser las grandes compañías las más preocupadas por el enfoque hacia el cliente y su voz"*⁵⁰.

48. GOODMAN, Jonh A, BROETMANN, Scott M. y ADAMSON, Colin. Ineffective - That's the problem with customar satisfaction surveys. Quality Progress, mayo 1992, p. 35.

49. GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p.13

50. CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed.) Medición de la Satisfacción del cliente, 1997 p. 21.

A continuación se sintetizan algunos métodos para la obtención de información acerca de la satisfacción de los clientes:

CUADRO 30. MÉTODOS PARA CONOCER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FUENTE: CLUB DE GESTIÓN DE CALIDAD, (Ed.) *Medición de la Satisfacción del Cliente*, 1997, pp.22-26.

1. Relación entidad (empresa o entidad pública) -cliente

1.1. Encuestas:

1.1.1. Periódicas Generales: tienen una frecuencia anual, trimestral, etc. y cubren globalmente los temas básicos.

1.1.2. No periódicas / Particulares, entre ellas las más utilizadas son las "post-transacción".

1.2. Reuniones con los clientes, individualmente o en grupos.

2. Relación cliente-entidad: el cliente da información sobre su satisfacción a la entidad

2.1. Quejas / Reclamaciones (En su esencia es un método marginal).

2.2. Cartas de los clientes.

3. Entornos de negocios tales como asociaciones, congresos, salones, revistas y publicaciones especializadas

4. Relaciones internas en la entidad (es peligroso sobrevalorar esta información)

4.1. Encuestas internas a departamentos que tienen relación con los clientes.

4.2. Cliente anónimo: simulación realizada, como si fuera un cliente, sin que la persona de la entidad sepa que es sólo una simulación.

4.3. Indicadores objetivos: son medidas cuantificadas específicas y orientadas al cumplimiento de compromisos que no deben sustituir por completo a la medición de satisfacción directa.

5. Encuestas a los clientes de la competencia

El interés creciente por conocer el grado de satisfacción de los clientes queda reflejado en la creación de diversos índices nacionales, tales como el desarrollado en Suecia desde 1989, en Alemania desde 1992 o en Estados Unidos (American Customer Satisfaction Index-ACSI) desde 1994. En Europa, la Comisión Europea ha desarrollado el *European Customer Satisfaction Index* (ECSI).

El ECSI es el proyecto más reciente que la European Organization for Quality (EOQ), conjuntamente con la Comisión Europea (DG III), ha desarrollado. Su objetivo es cuantificar la satisfacción del cliente de diferentes sectores de la economía, de modo que sea posible

establecer comparaciones entre empresas, sectores industriales, países europeos e, incluso, entre Europa y otras regiones industriales del Mundo.

En general el ECSI proporcionará los siguientes beneficios⁵¹:

1. Información acerca de la situación de una empresa en relación con sus competidores.
2. Es una herramienta para aumentar la competitividad de la compañía.
3. Determina la fortaleza de un sector.
4. Ofrece información sobre la situación en otros países.
5. Incrementa los beneficios para los consumidores.
6. Es una herramienta para establecer el valor futuro de una compañía.

Los proveedores

Ya comentábamos en la introducción al concepto de cliente, que considerar la importancia de la comunicación efectiva dentro del proceso de *feedback* y mejora de la calidad permitía la identificación de una categoría de clientes de retroalimentación o de información, que, a su vez, facilitaba la inclusión de los proveedores como clientes. En los próximos apartados se ofrece una perspectiva de las tendencias y actuaciones existentes respecto a las relaciones de la empresa con sus proveedores.

Los comportamientos tradicionales con relación a los suministros

Es posible identificar cuatro tipos de comportamientos con relación a los suministros, característicos, cada uno de ellos, de un modelo de empresa y de un periodo temporal⁵²:

51. ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Calidad, abril 1998, p. 5.

52. MERLI, Giorgio. Comakership. Nueva Estrategia de Aprovisionamiento para la fabricación. Madrid: Díaz de Santos, 1993, pp. 32-63.

CUADRO 31. LOS COMPORTAMIENTOS CON RELACIÓN A LOS SUMINISTROS

FUENTE: MERLI, Giorgio. Comakership. Nueva Estrategia de Aprovisionamiento para la fabricación. Madrid: Díaz de Santos, 1993, pp. 64-65.

Burocracia/Orientación al producto (años 50-60)

Estrategia:

- Solamente suministros de material no críticos.
- Compras = porcentaje limitado de costes totales.
- Búsqueda del mejor precio.
- Relaciones basadas en la fuerza de contratación.

Logística operativa:

- Aprovechar al máximo de los proveedores.
- No aceptar ningún vínculo.
- Compras en pedido único.
- Competencia en cada pedido.

Garantías de calidad:

- Especificaciones unilaterales.
- Aceptación y/o penalidades.

Papel del comprador:

- Conseguir el precio más bajo en cada pedido.

Marketing (años 60-70)

Estrategia:

- Descentralizar al máximo posible (a veces solamente para comercializar).
- Un alto porcentaje de compras.
- Un número alto de proveedores alternativos.
- Promover la competencia.

Logística operativa:

- Compras de pedido único (3 ofertas).
- No dar garantías a los proveedores, para el futuro.
- Relaciones a corto plazo.

Garantía de calidad:

- Especificaciones de producto.
- Calificación de proveedores en calidad.
- Aceptación (con reducción unilateral de suministros de bajo riesgo).

Papel del comprador:

- Optimizar el presupuesto anual.
- Organizar el conjunto amplio de proveedores.
- Activar la competencia.
- Gestionar el rendimiento de los proveedores por medio de su calificación.

Integración/mejora del proceso (años 70-80)

Estrategia:

- Descentralizar al máximo posible.
- Crear su propio conjunto de proveedores.
- Tener un número limitado de proveedores.
- Buscar economías a largo plazo.
- Producción asociada operativa.

Logística operativa:

- Relaciones a largo plazo.
- Apoyo a los proveedores.
- Integración operativa.
- Responsabilidades globales por parte de los proveedores.
- Pedidos abiertos/suministros JIT.

Garantía de Calidad:

- Énfasis en la capacidad de proceso del proveedor.
- Free pass como objetivo general.
- Gestión del coste total de la calidad.
- Programas conjuntos de mejora.

Papel del comprador:

- Gestionar a los proveedores y ayudarles a crecer.
- Integrarlos dentro de los sistemas de la compañía.
- Optimizar los costes totales.

Orientación al mercado (años 80-90)

Estrategia:

- Cadenas proveedor-cliente.
- Redes logísticas integradas.
- Socios en el negocio/estrategias conjuntas.
- Unos pocos proveedores importantes para los suministros importantes o estratégicos.

Logística operativa:

- Relaciones a largo plazo.
- Compañías abiertas a lo largo de la cadena proveedor-cliente.
- Pedidos abiertos o suministros sincronizados.
- Redes de información compartida.

Garantía de Calidad:

- Implicación del proveedor en la evaluación de la información del mercado.
- Co-diseño.
- Despliegue de la función de calidad.
- Programas conjuntos de mejora.

Papel del comprador:

- Márketing de compras.
- Integración de los proveedores dentro del sistema de la compañía.
- Evaluaciones globales de hacer o comprar.

Centrándonos más concretamente en las relaciones de garantía de calidad existentes entre comprador y proveedor se verifica también una evolución en ocho pasos o estadios evolutivos:

CUADRO 32. EVOLUCIÓN EN LAS RELACIONES DE GARANTÍA DE CALIDAD

FUENTE: ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? Barcelona: Parramón, 1994, p. 186.

Relaciones de garantía de calidad entre proveedor y comprador				
Paso	Proveedor		Comprador	
	División de fabricación	División de inspección	División de inspección	División de fabricación
1	--	--	--	Inspección del 100%
2	--	--	Inspección del 100%	--
3	--	Inspección del 100%	Inspección del 100%	--
4	--	Inspección del 100%	Muestreo o inspección de verificación	--
5	Inspección del 100%	Inspección por muestreo	Muestreo o inspección de verificación	--
6	Control del proceso	Inspección por muestreo	Verificación o sin inspección	--
7	Control del proceso	Inspección de verificación	Verificación o sin inspección	--
8	Control del proceso	Sin inspección	Sin inspección	--

En las fases iniciales (etapas 1 y 2), la inspección de los productos al 100% (cuando fuese posible) era realizada por la empresa cliente al final del proceso productivo y posteriormente, a la recepción del producto comprado al proveedor. Evidentemente se trataba de un sistema en el que la empresa cliente asumía no sólo los costes de realización efectiva de las inspecciones, sino toda una serie de costes resultantes de la identificación de productos defectuosos que ya estaban en sus instalaciones.

Sucesivamente (etapa 3), la empresa cliente realiza las inspecciones al 100% en la recepción, del mismo modo que lo hace la empresa proveedora tras el proceso de fabricación. La necesidad de iniciar algún tipo de acuerdo con el cliente parece evidente ante la duplicidad de esfuerzos. Es por ello que (etapa 4) la empresa cliente empieza a gestionar la calidad mediante el control, utilizando planes de muestreo en la recepción, dado que el proveedor sigue inspeccionando al 100% antes de que los productos salgan de la empresa. Progresivamente la empresa proveedora reconoce el ahorro que puede suponer un enfoque preventivo (etapa 5) y comienza a realizar la inspección al final de su proceso productivo.

El mayor adelanto (etapas 6,7 y 8) se genera cuando el proveedor adopta un enfoque de control de procesos que permite reducir el costo no sólo de sus propias inspecciones y controles, sino que permite, incluso, la completa eliminación de las inspecciones en el cliente.

En un intento de establecer un paralelismo entre las 4 tendencias apuntadas en el establecimiento de relaciones con los proveedores y los ocho pasos en el establecimiento de garantías de calidad, podríamos señalar que las tendencias típicas de los años 50-70 se corresponderían con las etapas 1 a la 5, mientras que las tendencias apuntada para las empresas entre los años 70-80 y 80-90 se corresponderían con los pasos 6, 7 y 8. La evolución comentada y los paralelismos existentes no son fruto de la casualidad, sino más bien, el resultado lógico de la evolución misma de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Justificación para el establecimiento de un nuevo sistema de relaciones con los proveedores

La pregunta que de inmediato nos asalta es si, realmente, existe una justificación económica para el esfuerzo que supone crear un nuevo sistema de relaciones con los proveedores.

Lennart Sandholm⁵³ justifica su necesidad con los siguientes argumentos:

53. SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, p.49.

- La complejidad de las mercancías se ha incrementado, por lo que con frecuencia la capacidad técnica de los proveedores no es suficiente. Existe el riesgo de que las funciones de compra sean un obstáculo, en lugar de una ayuda, desde el punto de vista de la comunicación.
- No es suficiente una comunicación escrita, se necesita además un contacto verbal entre los especialistas.
- La cantidad de comunicación que regresa en forma de información sobre los resultados de inspección, por ejemplo, se ha incrementado.

Siguiendo a Alberto Galgano creemos que, *"oportunamente estimulado y ayudado, el proveedor puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en materiales, componentes y partes de su competencia y puede trabajar activamente por una continuada reducción de costes. Esta visión requiere una gran confianza en las capacidades de los proveedores para permitirles desarrollar este papel"*⁵⁴.

La Asistencia a la Calidad del Proveedor (ACP) dentro de un sistema de GECT debe considerarse como una extensión de la preocupación de la empresa por la mejora de la calidad. Esta asistencia implica tener en consideración la problemática de sus proveedores⁵⁵, pues de ellos depende la posibilidad de añadir valor desde el primer momento, eliminando, dentro de lo posible, los costosos procedimientos de inspección en la recepción. En este sentido ya hemos analizado en el epígrafe anterior la evolución de los sistemas de garantía de calidad.

Adicionalmente, y como complemento a los argumentos expuestos hasta el momento, Claudio Damarco⁵⁶ matiza que ,el aceptar que la competitividad empresarial se consigue a través de la calidad del producto, el servicio, los costes y la innovación, conlleva la inmediata consideración de los proveedores dentro de los sistemas para la GECT como elementos determinantes para el éxito. Lo justifica del siguiente modo:

- Servicio: del 50 al 70 por 100 del *Lead Time* (tiempo de respuesta al cliente/mercado) está gestionado por los proveedores.
- Coste: el coste del material/servicio comprado incide del 50 al 75 por 100 sobre el coste del producto.
- Innovación: la capacidad de desarrollo de nuevos productos está fuertemente

54. GALGANO, Alberto. Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 119.

55. GRIMA CINTAS, Pedro y TORT MARTORELL, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 158.

56. DAMARCO, Claudio. Las nuevas relaciones proveedor-cliente. Dirección y Progreso, nº 130, p. 62.

influenciada por la capacidad de los propios proveedores tanto sobre tiempos como sobre prestaciones.

- Calidad: la calidad debe nacer al final de la primera fase de realización y, por tanto, de los proveedores. Sólo de esta forma se tiene la certeza de productos buenos a precios competitivos.

A partir de un estudio realizado por la consultora KPMG⁵⁷ sobre la relación proveedor-cliente se extrajeron las siguientes conclusiones:

a) para alcanzar los mayores niveles de satisfacción del cliente el proveedor debe satisfacer las expectativas de fiabilidad en el servicio y consistencia, a la vez que mantener una buena relación de trabajo que refleje una profunda comprensión del negocio del cliente;

b) el establecimiento de contratos inflexibles y ambiguos se reveló como una de las principales razones de insatisfacción. Los niveles de satisfacción crecen ante el desarrollo de un proceso estructurado de acercamiento a los proveedores y cuando se han obtenido ofertas de varios proveedores;

c) las expectativas más elevadas y peor satisfechas eran las relacionales. Aspectos tales como la fiabilidad, las buenas relaciones, el servicio al cliente, la generación de valor y la responsabilidad y eficiencia por parte del proveedor fueron aspectos considerados más importantes que la experiencia técnica, costes, términos del contrato o conocimientos organizacionales o de la industria;

d) la solución a los problemas con los proveedores pasa por el establecimiento de una relación más próxima con los mismos.

Reconocida la importancia de los proveedores dentro de la GECT y el sentido en que pueden afectar al éxito empresarial, y siendo el componente relacional el que determina en gran medida su satisfacción, parece evidente la necesidad de establecer un nuevo tipo de relaciones. Estas deberán estar basadas en la confianza y colaboración entre ambas partes para que se favorezca la obtención de ventajas y beneficios superiores a los alcanzados con el esquema de relaciones empleado tradicionalmente.

La filosofía que debe impregnar el establecimiento de unas relaciones permanentes con los proveedores, basadas en la confianza, y orientadas al fin último de lograr la satisfacción del cliente final, son enunciadas en forma de decálogo por el profesor Ishikawa:

57.KPMG Consulting. Degrees of Satisfaction. The maturing of Outsourcing (On line) (<http://www.kpmg.co.uk/services/manage/outsrc/mature/part7.html>) (09.09.98).

CUADRO 33. LAS 10 CLAVES PARA MANTENER UNAS RELACIONES DURADERAS CON EL CLIENTE
 FUENTE: ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Barcelona: Parramón, 1994, pp. 178-179.

Introducción: entre comprador y proveedor debe existir mutua confianza y cooperación, y la decisión de “vivir y dejar vivir” basada en las responsabilidades que las empresas tienen respecto del público. Con este espíritu ambas partes deben practicar sinceramente los diez principios siguientes:

Principio 1: tanto el comprador como el proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre sus sistemas de Control de Calidad.

Principio 2: comprador y proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente.

Principio 3: el comprador tiene la responsabilidad de suministrar al proveedor información clara y adecuada sobre lo que quiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe fabricar.

Principio 4: antes de iniciar sus actividades, comprador y proveedor deben realizar un contrato racional en cuanto a calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.

Principio 5: el proveedor tiene la responsabilidad de garantizar una calidad que satisfaga al comprador, y también tiene la obligación de presentar los datos precisos y actualizados que le solicita el comprador.

Principio 6: comprador y proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de diversos artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.

Principio 7: comprador y proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias que pudieran existir.

Principio 8: comprador y proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.

Principio 9: comprador y vendedor deben siempre controlar eficazmente las actividades comerciales, tales como pedidos, planificación de la producción y de los inventarios, trabajo de oficina, y sistemas de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base de satisfactoria amistad.

Principio 10: comprador y proveedor, en sus transacciones comerciales, deben prestar atención a los intereses del consumidor.

El nuevo modelo de relaciones

Alberto Galgano afirma: "La relación con el proveedor pasa de una relación prácticamente unidimensional y bastante débil a una relación en varias dimensiones. De una simple relación se pasa a una auténtica unión, que requiere una gestión estructurada a largo plazo"⁵⁸. Se pasa de una relación basada en el precio, a otra que comprende nuevos productos, la tecnología, los costes, la formación, logística, red informativa, inversiones, control del proceso, planes polienales, y el precio.

Los fundamentos de esta tendencia ya fueron contemplados por Deming, entre sus catorce principios de gestión de la calidad, al denunciar la práctica de relaciones entre comprador y proveedor en base, únicamente al precio y apuntar las ventajas del establecimiento de relaciones con un solo proveedor y a largo plazo. Las implicaciones de este principio, son múltiples⁵⁹:

- a) puede darse el caso de buenos proveedores y buenos servicios que queden fuera de los negocios desbancados por otros más baratos en precio, aunque pudieran no serlo en términos de coste total;
- b) se hace necesario replantear la función de los responsables de compras estableciendo la educación y la formación necesarias para basar sus negociaciones en el coste total y comprender que no es suficiente establecer unas especificaciones para el material en recepción sino determinar los problemas que afrontará el material durante el proceso de producción;
- c) reducción del número de proveedores existentes para el suministro de un determinado producto o servicio cuyas relaciones se establecen en el corto plazo, intentando limitarlo a uno por cada categoría y con relaciones a más largo plazo, donde se prime la compra continuada frente a la compra única.

En definitiva son tres las claves que regulan el nuevo sistema de relaciones: reducción del número de proveedores, contratos basados en el coste total y relaciones a largo plazo.

En este contexto el *Comakership* se convierte en la nueva filosofía de los suministros. Analizaremos a continuación en qué consiste y cómo permite establecer una clasificación de los proveedores en función del tipo de relación desarrollada.

58. GALGANO, Alberto. *Calidad Total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 121.

59. DEMING, W, Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989, pp. 25-34.

a) *El Comakership: la nueva filosofía de los suministros*

El Comakership es una novedosa filosofía de suministro que "pretende establecer una nueva vía de actuación mediante una original relación entre el proveedor y el cliente, de forma que no se consideren antagonistas, sino partícipes de un mismo objetivo que no es otro que dar satisfacción al cliente final"⁶⁰.

La asociación cliente proveedor puede realizarse a partir de las siguientes dimensiones que podríamos considerar como objetivos a conseguir para establecer esta nueva relación⁶¹:

- a) Desarrollo de nuevos productos adecuando las características de los aprovisionamientos y aportando sugerencias útiles en relación con los procesos y tecnologías.
- b) Intercambio de información tecnológica que facilite el proceso de industrialización
- c) Reducción de los costes dentro de un proyecto de mejora continua.
- d) El cliente deberá capacitar al proveedor, favoreciendo y apoyando el desarrollo de acciones encaminadas a mejorar la calidad de manera continua, así como a brindar asistencia técnica que beneficie el desarrollo de unas relaciones basadas en la confianza.
- e) Entregas justo a tiempo, actuando en el nivel de la logística, para que se reduzcan los stocks tanto del proveedor como del cliente.
- f) Desarrollo de sistemas de información que agilicen la comunicación y permitan coordinar los programas de producción, las entregas concertadas y la facturación.
- g) Realización de inversiones por parte de la empresa cliente a medida que se afianza la relación para mejorar los materiales y demás suministros del proveedor.
- h) Es necesario que el cliente realice inspecciones a los procesos del proveedor, incluso es aconsejable que participe como invitado en las auditorías del sistema de calidad que realiza el proveedor.
- i) Establecimiento de objetivos y estrategias de mejora en común a partir de la realización de planes a largo plazo.

La consecución de un proyecto de este tipo debe ser acometido por fases⁶²:

1ª fase) Identificación de los mejores proveedores de los suministros claves con los que se establecerán objetivos comunes de calidad, plazos, costes y entregas.

60. FERNANDEZ HATRE, Alfonso. Comakership. La nueva filosofía del suministro. Forum Calidad nº 78, 1997, p. 66.

61. ANÓNIMO. Seminario virtual de Calidad Total (On line) (<http://www.cinseyt.org.pe/CAP8CT.HTM>) (27.10.98).

62. FERNANDEZ HATRE, Alfonso. Comakership. La nueva filosofía del suministro. Forum Calidad nº 78, 1997, pp. 71-72.

2ª fase) Reducción de la inspección de calidad en recepción e incremento de los controles realizados durante el proceso de fabricación para poder identificar el comportamiento del producto. Se crea de este modo un importante bucle de retroalimentación que beneficia a ambas partes. Las auditorías se convierten en un elemento de mejora que evalúa en función de la aptitud para mejorar la situación actual. Esta segunda fase puede acometerse considerando la evolución, anteriormente establecida, respecto a las garantías de calidad.

3ª fase) *Keiretsu Kaisha* o Compañías Asociadas, la relación entre proveedor y cliente es la de socios. Se busca un proveedor único para cada familia de suministros, y se desarrollan, de forma conjunta, programas de colaboración en el diseño, fabricación, calidad, mejora, gestión, etc.

4ª fase) *Kankei Kaisha* o Compañías Afiliadas: los suministradores se agrupan liderados por una gran compañía en base a su similitud de relaciones, llegando incluso a compartir el accionariado.

No obstante, a pesar de que el *Comakership* se configure como la nueva filosofía para el establecimiento de suministros, existen otras prácticas que se vienen aplicando desde hace tiempo. Nos referimos concretamente a la Calidad Concertada y a la aplicación de la Norma *Military Standar* 105-D, basadas en el establecimiento de planes de muestreo y centradas por tanto en el control.

La Calidad Concertada implica que el proveedor se compromete a entregar una calidad convenida con el cliente (por tanto, no se negocia sólo un precio, plazos de entrega y cantidades), dotándose de los medios de producción y de control necesarios para ello, y se convierte en "*una organización integrante de nuestro propio sistema de producción y, por tanto, con nuestros mismos intereses en cuanto a calidad y productividad*"⁶³. Debe, además, reflejarse por escrito los niveles de calidad, la información que acompañará al producto para asegurar su trazabilidad, especificaciones de calidad y fiabilidad que se deben cumplir, y decisiones a tomar en caso de defecto o anomalía.

La otra práctica consiste en la aplicación de la norma *Military Standar* 105-D que por ser universalmente conocida y utilizada, se ha convertido en una referencia cómoda y habitual en los contratos de suministro. Se fundamentan en la realización de planes de muestreo que consideran el historial del proveedor, por lo que los proveedores que sistemáticamente entregan bien sus productos son inspeccionados menos que los menos fiables⁶⁴. La secuencia de decisiones a adoptar⁶⁵ implica definir con exactitud el concepto de producto defectuoso, fijar un Nivel Aceptable de Calidad (NAC), determinar el nivel

63. GRIMA CINTAS, Pedro. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 115.

64. GRIMA CINTAS, Pedro y TORT MARTORELL, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, pp. 115-116.

65. GRIMA CINTAS, Pedro y TORT MARTORELL, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, pp. 107-108.

de inspección el cual lleva asociado un coste de inspección (I. Coste de Inspección alto; II. Coste Estándar; III. Coste de inspección bajo; S1 a S4. Ensayos destructivos), determinar el rigor de la inspección (reducido, normal o riguroso) y decidir la aplicación de muestreo simple, doble o múltiple.

b) *Clasificación de proveedores*

Merli establece una categorización de los proveedores en tres grupos:

CUADRO 34. MODELO OPERATIVO PROVEEDOR-CLIENTE

FUENTE: MERLI, Giorgio. Comakership. Nueva Estrategia de aprovisionamiento para la fabricación. Madrid: Díaz de Santos, 1994, pp. 84-85.

Nivel de proveedor	Clase III Convencional	Clase II Asociado	Clase I Socio
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El proveedor es responsable de aprovisionar de acuerdo con las especificaciones de calidad. ● El cliente realiza inspecciones a la recepción y en el origen. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Auto-certificación (proveedor). ● Paso libre (Cliente). ● Programas de mejora de la calidad (proveedor-cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> ● El proveedor es responsable de la conformidad de los componentes para conseguir la satisfacción del cliente final. ● Mejora continua conjunta. ● Co-diseño de las necesidades de calidad.
Calidad Logística	<ul style="list-style-type: none"> ● Los suministros se piden "por teléfono" con plazos de entrega específicos. ● Son necesarios los stocks de reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratos a largo plazo. ● Entregas sincronizadas JIT directamente a los departamentos de producción (sin stocks). ● Una reducción continua de stocks y de los tiempos de producción (conjuntamente). 	<ul style="list-style-type: none"> ● El proveedor se integra en el proceso logístico del cliente (mismos documentos, mismo sistema operativo). ● Información y sistema de planificación compartidos (una red electrónica de intercambio de datos).
Desarrollo de producto y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ● Características de producto y componentes diseñados solamente por el cliente. ● Verificación del suministro inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Requisitos técnicos de componentes y tecnología definidos con el proveedor. ● Se consulta al proveedor por adelantado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedor implicado en el proceso de desarrollo comenzando desde el concepto del producto. ● El proveedor implicado en el proceso de planificación del producto. ● Proveedor proactivo.
Calificación del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio. ● Rendimiento en cuanto a calidad (producción). ● Rendimiento logístico. ● Inspección del sistema de control de calidad del proveedor y certificación. ● Manuales de garantía de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de costes totales. ● Auditoría de los sistemas del proveedor. ● Auditoría de los procesos del proveedor (gestión y capacidades de proceso). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaciones globales (calidad, logística, capacidades de proceso, sistemas de gestión). ● Evaluación de las estrategias.

Otros clientes

Los competidores

El nuevo ámbito de actuación respecto a los competidores, incorpora como novedad la necesidad de cooperar, tal y como intentan hacer las empresas con sus proveedores y clientes, y no sólo competir. La tradicional dicotomía competencia versus colaboración, se ve sustituida por un término nuevo que engloba las dos perspectivas: *co-opetition*⁶⁶. Cuando se intenta crear mercado (opción más razonable en el medio y largo plazo), las empresas se complementan y cooperan, mientras que cuando se trata de dividir el mercado, las empresas compiten.

Desde este enfoque se considera competidor a "*todos aquellos cuya actividad pueda hacer la nuestra menos interesante*"⁶⁷.

El estudio de los competidores ha evolucionado desde los métodos tradicionales (el copiado y el Análisis Financiero) hacia nuevos sistemas más desarrollados tales como el Análisis Competitivo o el *Benchmarking*.

La utilidad de cada una de las modalidades anteriores queda reflejada en la siguiente tabla:

CUADRO 35. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN DE COMPETIDORES
FUENTE: SUAREZ-ZULOAGA, Ignacio. Investigación sobre competidores: evolución y práctica. ICE, enero 1995, nº 737, p. 126.

Nivel de proveedor	Copiado	Análisis Financiero	Análisis Competitivo	Benchmarking
Reproducir operaciones, diseños, etc.	*			
Analizar datos contables.		*	*	*
Analizar datos operativos de competidores.			*	*
Determinar déficit con los competidores.			*	*
Buscar "la mejor empresa" (de cualquier industria) en la función deficitaria.				*
Aprender cómo realiza "la mejor empresa" la operación.				*
Implantar lo aprendido en la propia empresa.				*

A pesar de que el Análisis Competitivo y el Benchmarking pueden considerarse las dos opciones más válidas, presentan entre sí grandes diferencias que reflejamos en la tabla siguiente:

CUADRO 36. PROS Y CONTRAS DEL ANALISIS COMPETITIVO Y DEL BENCHMARKING
 FUENTE: SUAREZ-ZULOAGA, Ignacio. Investigación sobre competidores: evolución y práctica. ICE, enero 1995, nº 737, p. 130.

	Análisis Competitivo	Benchmarking
Diagnostica desfases	Sí	Sí
Ofrece soluciones	No	Sí
Dificultades de implantación	Media	Alta
Empresas Analizadas	Competidores	Competidores Otros líderes
Requiere colaboración de la otra empresa	No	Sí
Involucración del personal propio	Media	Alta
Coste	Medio	Alto

De la observación de los datos anteriores podríamos concluir que, desde la perspectiva de la GECT, el *Benchmarking* podrían considerarse la opción más enriquecedora, y ello por varias razones:

1. Considera la necesidad de establecer relaciones de cooperación con los mismos.
2. Establece la posibilidad de que la competencia se convierta en fuente de aprendizaje a partir del conocimiento compartido de ciertas prácticas que pueden resultar ventajosas para el sector en su conjunto, y no de la simple recopilación de datos e información, en ocasiones carentes de utilidad y sentido.
3. Incorpora la posibilidad de aprender de las buenas prácticas de otras empresas, no necesariamente competidoras, y respecto a cuestiones tales como satisfacción de clientes, relaciones con proveedores, trabajo en equipo, o motivación de los empleados, que serán más fáciles de compartir que las operativas.

66. BRANDERBURGER, Adam y NALEBUFT, Barry J. Co-opetition. Nueva York: Currency Doubleday, 1996.
 67. BRANDERBURGER, Adam y NALEBUFT, Barry J. Co-opetition. Nueva York: Currency Doubleday, 1996.

En resumen, la principal ventaja aportada por el *Benchmarking* a un entorno de GECT es que se convierte en una herramienta para *"la vigilancia del entorno que permite observar si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados excelentes y si su forma de proceder podría inducir a una mayor eficacia de la propia organización"*⁶⁸.

La sociedad⁶⁹

Barret afirma que *"una corporación TQM es una empresa socialmente responsable que está activamente interesada e involucrada con la mejora y protección del entorno, la integridad y calidad de sus productos y servicios, la honestidad y verdad de su publicidad, la calidad y bienestar de su comunidad y país, y el bien general de la sociedad. Contempla a la sociedad como interesada en la empresa."*⁷⁰

Ishikawa, en esta misma línea, puntualiza que el respeto a la humanidad debe convertirse en una filosofía gerencial⁷¹ puesto que *"la empresa está dentro de la sociedad pero la misma sociedad está dentro de la empresa. Organismo y entorno, empresa y sociedad, son una sola cosa"*⁷².

Introducido el tema son dos los puntos a los que brevemente haremos referencia en este apartado: la delimitación del concepto de cliente social y las herramientas que la empresa puede utilizar para satisfacer las necesidades de estos.

Para entender el concepto de cliente social utilizamos la explicación del prof. Criado que lo define como los *"grupos de interés y en general, los elementos socioculturales, políticolegales y medioambientales, que se incluyen dentro del macroentorno (...) [y que] poseen una serie de demandas, manifestadas de forma expresa o tácita como necesidades sociales, a las que la empresa podría dar respuesta"*⁷³.

La satisfacción de dichas necesidades, señala el prof. Criado, es en ocasiones difícil, puesto que la simple identificación de las mismas y la definición del alcance de la responsabilidad a asumir por cada empresa constituyen, en sí mismas, tareas complejas.

Una vez realizada la compleja tarea de identificación del cliente social, es necesario identificar qué herramientas pueden utilizarse para satisfacer sus necesidades. Siguiendo la clasificación realizada por el prof. Criado, estas herramientas se han dividido en tres grupos, uno por cada categoría de cliente social identificados en el macroentorno,

68. KAISER ASSOCIATES. Guía practica de Benchmarking. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 7.

69. Para más información ver capítulo 22 "Estrategia social en la empresa" en: AGUIRRE SÁDABA, Alfredo Aquilino et al. Administración de empresas. Madrid: Ediciones Edinford, 1991, pp. 487-505.

70. BARRET, Derm. Claves de la TQM. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 174.

71. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Bogotá: Parramón, 1994, p. 130.

72. BARRET, Derm. Claves de la TQM. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 87.

73. CRIADO GARCIA-LEGAZ, Fernando. Entorno empresarial y calidad total. La satisfacción del cliente social. ICE, diciembre 1993, nº 724, p. 66.

persiguiendo cada conjunto de herramientas objetivos distintos. Las herramientas dirigidas al segmento sociocultural pretenden la contribución al proceso de creación de una cultura social de la calidad, las herramientas dirigidas al segmento político-legal el cumplimiento exhaustivos de la legislación vigente y las herramientas dirigidas al segmento medioambiental la realización de prácticas encaminadas, más allá del cumplimiento de la ley, a preservar el entorno físico. Algunas de las acciones posibles dentro de cada categoría quedan resumidas en la siguiente tabla:

CUADRO 37. ENTORNO SOCIAL Y CALIDAD TOTAL

FUENTE: CRIADO GARCIA-LEGAZ, Fernando. Entorno empresarial y calidad total. La satisfacción del cliente social. ICE, diciembre 1993, nº 724, pp. 70-71.

Herramientas dirigidas al segmento sociocultural	Herramientas dirigidas al segmento político-legal	Herramientas dirigidas al segmento medioambiental
<ul style="list-style-type: none"> ● Ayudas a centros investigadores para desarrollo de trabajos sobre la calidad. ● Convenios para realización de prácticas reales en empresas para profesores y alumnos que faciliten el acercamiento de la teoría a la práctica. ● Participación de la empresa en seminarios, jornadas, etc., donde expongan sus experiencias. ● Patrocinio de eventos de diversa índole. ● Fomento y participación en organismos y asociaciones de carácter diverso. ● Publicación de folletos y artículos que difundan la filosofía, herramientas, etc. de la Calidad Total. ● Establecimiento de vías de comunicación externa y de potenciación de la imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de la legislación vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maximizar el sometimiento de los recursos productivos a los principios de reciclabilidad y aprovechamiento. ● Limitar las diferentes emisiones acústicas, de residuos sólidos, líquidos y/o gaseosos. ● Reducir los riesgos medioambientales para frenar los peligros potenciales. ● Informar claramente al mercado sobre los posibles efectos nocivos de los productos. ● Uso habitual en los proyectos de diferentes instrumentos medioambientales: estudios de impacto ambiental, auditorías medioambientales, formación interna sobre la materia.

Consideramos que las actuaciones desarrolladas respecto a los segmentos sociocultural y medioambiental son susceptibles de generar una satisfacción real del cliente social, en cuanto que el comportamiento de la empresa podría ser percibido como superior y capaz de diferenciar a la empresa haciéndola positivamente más visible y valorada en su entorno, en cuanto sus actuaciones derivan de la libre iniciativa. La sociedad percibe un valor añadido por la actuación de esa empresa más allá de los productos/servicios que ofrece. La satisfacción de las necesidades del cliente social recogidas en el segmento político-legal, consideramos, usando los razonamientos de Juran⁷⁴, no generan satisfacción, sino más bien ausencia de insatisfacción. La diferencia es sustancial. Para el cliente social es una obligación de las empresas el cumplimiento de la legislación vigente, sin que ello le aporte valor añadido alguno, o sirva como elemento diferenciador respecto a las demás empresas. Es más bien la falta de cumplimiento lo que hace que la empresa se haga negativamente visible en su entorno y sea percibida como falta de ética empresarial.

74. JURAN, J. Moses. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 4.



Alternativas Estratégicas para la GECT

El seguimiento del modelo de GECT, hasta llegar a esta fase, ha guiado el camino de reflexión de la empresa respecto a determinados aspectos relacionados con la calidad. Llegada esta etapa, la empresa debe configurar el conjunto de opciones o programas para la gestión de la calidad más útiles con vistas a la consecución de la visión definida.

Este capítulo pretende exponer algunas de las principales tendencias existentes con relación a la gestión de la calidad. Cada organización deberá configurar su propia secuencia de actuaciones en un horizonte temporal mínimo de cinco años.

Tres opciones estratégicas

Las opciones estratégicas que pueden seguir las empresas para la creación de un sistema de calidad las agruparemos, siguiendo el esquema propuesto por el profesor Padrón Robaina¹, en tres bloques, correspondientes cada uno de ellos a un enfoque o perspectiva diferente: el enfoque de los consultores, el enfoque de las normas y el enfoque de los premios, al que en este capítulo hemos preferido denominar enfoque de los modelos, puesto que consideramos que la obtención del premio no es más que la consecuencia de la exitosa implantación de un determinado modelo.

1. PADRON ROBAINA, Victor. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. Esic Market, julio-septiembre 1996, nº 96, pp. 147-154.

El esquema básico, al que nos hemos permitido incorporar algunos aspectos, que figuran con un asterisco, resulta del siguiente modo:

CUADRO 38. OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA CALIDAD

FUENTE: PADRON ROBAINA, Víctor. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. Esic Market, julio-septiembre 1996, nº 96, pp. 147-154.

Enfoque de los consultores	Enfoque de normalización	Enfoque de los modelos
<ul style="list-style-type: none"> ● Deming ● Juran ● Crosby ● Feigembaum ● Ishikawa ● Taguchi 	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO 9001 ● ISO 9004 ● ISO 14000 (*) ● UNE-81900 EX (*) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Premio Deming ● Modelo Malcom Baldrige ● Modelo Europeo de Excelencia ● Premio Príncipe Felipe

Como señala Padrón, "los tres enfoques no son para nada excluyentes sino compatibles y complementarios, siempre y cuando se comparen en su estado actual de desarrollo. (...) El proceso se inicia con la documentación del sistema de calidad con la ayuda de las normas ISO 9000, pero no debe acabar ahí. (...). Tanto el enfoque de normalización como el de los premios no prescriben las técnicas y métodos específicos para alcanzar esos requisitos mínimos y máximos, sino que, tal como señala Deming, son una lista de cosas a hacer y a pensar; y es aquí donde entra el enfoque de los consultores, que nos procuran el conjunto de herramientas directivas y técnicas que nos ayudarán llevarlas a cabo. En conclusión, podemos afirmar que el sistema de calidad total alcanza su máxima eficacia cuando se desarrolla e implanta, adoptando aquella combinación de los puntos fuertes de cada enfoque más que ceñirse a uno".²

La combinación de los tres enfoques anteriores contribuirá a la creación de Sistemas de Gestión de la Calidad Total que, para resultar exitosos, deberán poner el énfasis, afirman Mahoney and Thor³, en el concepto de *Management Total* más que en el propio concepto de *Quality*. La "Trilogía TQM" propuesta por los autores consiste en la creación de un modelo general de gestión, basado en el uso de la filosofía de Deming, la Norma ISO 9000 y el Modelo Malcom Baldrige, aunque los autores advierten que cada organización

2. PADRON ROBAINA, Víctor. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. Esic Market, julio-septiembre 1996, nº 96, p. 154.

3. MAHONEY, Francis X. y THOR Carl G. *The TQM Trilogy*. Nueva York: Amacon, 1994, p. ix.

deberá realizar a medida su propio sistema de modo que refleje el liderazgo existente en la organización y su situación competitiva y cultural⁴. Así, por ejemplo, en Europa, sería posible sustituir el Modelo Malcom Baldrige por el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM.

Reconocida la necesidad de crear un sistema de Gestión Total, donde los grandes "gurús" de la calidad aportarían la filosofía básica de gestión, y centrándonos en el caso europeo, el interrogante que en algunos círculos se plantea es, si debe implantarse primero la norma ISO 9000, cuya actuación parece presentar una perspectiva más limitada, antes que el Modelo Europeo, o viceversa.

Tradicionalmente, quizá porque su evolución en el tiempo se produjo en ese orden, la idea aceptada ha sido la de implantar primero los principios de la ISO 9000, para después iniciarse en el camino de la Calidad Total de la mano del Modelo Europeo de Excelencia. Sin mucha dificultad podríamos argumentar al menos dos razones que justifican esta postura: la primera, porque resulta más fácil para la empresa desarrollar los capítulos de la Norma ya que tienen un sentido más concreto que es posible traducir en acciones concretas, y en segundo lugar, porque supone beneficios con relación a la puntuación a alcanzar en el proceso de autoevaluación conforme al Modelo Europeo, especialmente en el apartado de gestión de los procesos.

Por otra parte, existen quienes se cuestionan si sería más adecuado iniciar primero a la empresa en la configuración de los criterios del Modelo Europeo, con el objetivo de crear un sistema de Calidad Total como herramienta de trabajo, y posteriormente, asegurarnos de cumplir las exigencias de las normas internacionales de calidad⁵. Lo que se está apoyando es la integración de la ISO 9000 en un modelo de gestión previamente definido.⁶

El principal argumento para la defensa de esta segunda tendencia es el reconocimiento de la ISO 9000 como una herramienta para la estandarización de los procesos. Ello implica el peligro de documentar, y coherentemente llevar a la práctica actuaciones y prácticas, no necesariamente alineadas con las necesidades de los clientes⁷, arrastrados por la tendencia a "hacer negocios como siempre"⁸. Es por ello que el Modelo de Excelencia debería empezar a desarrollarse desde el principio, como vía que garantizase

4. MAHONEY, Francis X. y THOR Carl G. The TQM Trilogy. Nueva York: Amacon, 1994, p. xi.

5. LOPEZ QUIJAS, Héctor. El Sistema de Calidad. ¿Una forma de trabajo? (Publicado el 11.12.98) (On line) http://www.calidad.org/public/articles/913404861_hctor.htm (consultado el 02.04.99).

6. ERICH BOEHME, Gerhard. ISO 9000 Integrada a um Modelo de Gestáo. (Publicado el 06.01.99) (On line) http://www.calidad.org/public/articles/915643189_gerhar.htm (consultado el 02.04.99).

7. ERICH BOEHME, Gerhard. ISO 9000 Integrada a um Modelo de Gestáo.(Publicado el 06.01.99) (On line) http://www.calidad.org/public/articles/915643189_gerhar.htm (consultado el 02.04.99).

8. BASUALDO Juan. La Norma ISO 9000 ha sido una contribución valiosa a la Calidad? (On line) http://www.calidad.org/disc1_welc.htm (consultado el 02.04.99).

la orientación de los procesos de la empresa hacia el cliente, y una vez acometida esta tarea documentarla para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos mediante Manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo. La idea base de este razonamiento parte de la identificación de las prácticas correctas en primer lugar, aspecto este último olvidado por la urgencia en obtener una certificación, para posteriormente, centrar la atención en hacer correctamente lo correcto.

La siguiente cuestión es si es posible diseñar un sistema de calidad, ya no sólo válido para la generalidad de empresas, sino válido también en el tiempo dentro de una misma organización, puesto que la evidencia demuestra que no todos los sistemas de calidad son creados del mismo modo y es evidente que algunos funcionan mejor que otros. Para Van der Bij y Broekhuis⁹ es necesario crear sistemas de calidad bajo una aproximación contingencial, de manera que cada uno de ellos se adecue a la realidad concreta de cada organización. De no ser así, afirman Anderson y Adams¹⁰, es muy probable que el programa tenga una vida muy corta, probablemente no más de 18-24 meses. Téngamos en cuenta que aspectos tales como la propia calidad del estándar o modelo de referencia, la forma en que la empresa lo utilice y la actuación de facilitadores (empresas certificadoras, consultores y asesores) pueden condicionar el éxito en la implementación de un sistema de calidad.¹¹

Es posible, no obstante, identificar algunos aspectos que, en principio, presentan similitudes, en los distintos sistemas de calidad. Nos referimos, en concreto, a las fases por las que evolucionan los mismos y los elementos mínimos que debe contemplar cualquier sistema para tener éxito.

Respecto al primero de los aspectos mencionados, Alan McCafferty, ha determinado tres fases por las que todo sistema de calidad evoluciona y que ha denominado fases de "dependencia", "independencia" e "interdependencia" y cuyas características hemos sintetizado en el siguiente cuadro:

9. VAN DER BIJ, J.D. y BROEKHUIS, H. The desing of quality systems: a contingency approach. *International Journal of Production Economic*, nº 55, 1998, p. 310.

10. ANDERSON, Elizabeth A. y ADAMS, Dennis A. Evaluating the Success of TQM implementation: Lessons from Employees. *Production and Inventory Management Journal*, cuarto trimestre 1997, p. 5.

11. European Comission, Directorate General III. The added value and credibility of third party certification of quality suystems in the european union. *Quality Series*, nº 5, p. 20.

CUADRO 39. LOS TRES ESTADOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD

FUENTE: Elaboración propia a partir de: McCAFFERTY, Alan. The Three States of a Quality System. (On line) (19.07.98). <http://www.magi.com/~optimum/art4.htm>

Fases	Dependencia	Independencia	Interdependencia
Centrada en la producción.	... el cliente y los requisitos contractuales	... los procedimientos y las políticas.
El sistema de calidad depende normalmente de unas pocas personas de la organización, sin que existan unos criterios objetivos de medición de la calidad.	... logra mi independencia mediante la existencia de un sistema de documentación de procedimientos operativos manejables, aunque existe un Representante de la Dirección para la coordinación de los asuntos de calidad.	... es interdependiente gracias a la existencia de grupos de trabajo autogestionados que actúan como células independientes pero fuertemente interrelacionadas y orientadas a la creación de valor.
El objetivo del Sistema de Calidad es...	... reaccionar ante estímulos externos en épocas de crisis.	... reaccionar ante los cambios de requerimientos de los clientes.	... el aprendizaje y la mejora continua.

Con relación al segundo de los aspectos, J.D. van der Bij y H. Broekhuis¹², apuntan tres categorías de actividades genéricas mínimas que son necesarias en cualquier sistema de calidad (y que pueden ser enriquecidas para adaptarse a las contingencias de cada empresa):

- desarrollo de una política estratégica: desarrollo de objetivos internos y externos, secuencias para la ejecución de las acciones y programas para la consecución de los objetivos;
- diseño y desarrollo de sistemas de control, supervisión y mejora: para estructurar la organización en relación a las tareas y cultura de calidad;

12. VAN DER BIJ, J.D. y BROEKHUIS, H. The desing of quality systems: a contingency approach. International Journal of Production Economic, nº 55, 1998, p. 310.

- control, supervisión y mejora en los niveles operativos.

Creemos que uno de los aspectos más interesantes de las aportaciones recogidas, es el que sugiere que la forma en que se aplica un determinado modelo o estándar de referencia es más importante, para el éxito del sistema de calidad, que el modelo o estándar mismo seleccionado.

A este respecto pueden definirse dos enfoques diferentes en la aplicación de los sistemas: un enfoque centrado en las actividades, orientado más al medio y largo plazo, y otro centrado en los resultados obtenidos a más corto plazo¹³. Las características básicas de cada uno de ellos quedan resumidas en el cuadro siguiente¹⁴:

CUADRO 40. DOS ENFOQUES PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD

FUENTE: Henley Centre for Forecasting. Citado en: KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journals, vol. 4, 1993, p. 100.

Programas centrados en las actividades	Programas centrados en los resultados
El esfuerzo de mejora se define fundamentalmente con relación al largo plazo y en términos globales.	Existen objetivos de mejora del rendimiento a corto plazo, aunque el esfuerzo deba mantenerse en el largo plazo.
Los directivos toman acciones porque son las "correctas" y adecuadas a la filosofía del programa.	Los directivos toman determinadas acciones porque parecen dirigirse a la obtención de determinados resultados de mejora.
Se aconseja paciencia y fortaleza.	Los directivos quieren obtener resultados inmediatos, a pesar de que el proceso de cambio es asumido mediante un compromiso a largo plazo.
Los consultores y el personal experto de staff forman a todo el mundo en la mística y vocabulario del programa.	Los consultores y los expertos de staff animan ayudan a los directivos a obtener resultados.
Los consultores y el personal experto de staff alientan a los directivos y a los empleados a tener fe.	Los directivos y empleados son animados a convertir en realidad la posibilidad de obtener resultados.
Son necesarias realizar grandes inversiones antes de que se demuestren los resultados.	Se necesita relativamente poca inversión para iniciar el proceso. La convicción y confianza se construye a medida que se materializan los resultados.

13. Estos dos enfoques han sido denominados por el profesor Leal como de Reorientación y de Reforzamiento, respectivamente. (LEAL MILLAN, Antonio. Trabajo de investigación para acceso a Cátedra. Universidad de Sevilla, 1995).

14. Henley Centre for Forecasting. Citado en: KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journals, vol. 4, 1993, p. 100.

Decidir a priori cuál de los enfoques es el más adecuado, puede resultar una tarea compleja, máxime si tenemos presente que puede interesar aplicar a cada uno de los distintos elementos del sistema de calidad un enfoque diferente, e incluso hacer variar en el tiempo, para un mismo componente, el enfoque adoptado.

En los siguientes epígrafes realizaremos un recorrido por los enfoques enunciados, a excepción del enfoque de los consultores que vienen a constituir la base de principios de la GECT y, por tanto, ya ha sido comentada con anterioridad. No obstante, recogemos en la siguiente tabla las principales aportaciones de los denominados "gurús" de la calidad:

CUADRO 41. EL ENFOQUE DE LOS CONSULTORES

FUENTE: PADRON ROBAINA, Víctor. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. Esic Market, julio-septiembre 1996, nº 96, p. 155.

Característica identificativa	Sistema profundo conocimiento	Trilogía extendida	Sistema completo	Gestión de la calidad total	Gestión calidad integrada	Sistema de calidad
Autor	E. Deming	J. Juran	P. Crosby	A. Feigebaum	K. Ishikawa	G. Taguchi
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar ventaja competitiva	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	El diseño de productos robustos
Definición de la calidad	Calidad y productividad son una misma cosa	Adecuación al uso	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes al coste más económico	Calidad retrógrada (fallos) y calidad progresista (atributos)	Productos robustos, atractivos y competitivos
Contenido	Teoría de la variación	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora	Tecnología de la ingeniería de la calidad, del control del proceso y del equipo de información	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Función de pérdida de la calidad, calidad off-line y calidad on-line
Énfasis	Distinción entre un sistema estable e inestable	La gestión estratégica de la calidad	El papel de la alta dirección	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	La formación de los trabajadores	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	La trilogía de los procesos de gestión de la calidad	El cambio en la cultura corporativa	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	El proceso siguiente es su cliente	Eliminar las causas en lugar de los efectos

El enfoque de las normas

En este apartado nos centraremos en la creación de sistemas de calidad a partir de un estándar de referencia internacional: la familia de Normas ISO 9000.

No trataremos de forma independiente en este apartado otras normas, tales como la ISO 14000 para la creación de Sistemas de Gestión Medioambiental o la Norma UNE 81900Ex para la creación de Sistemas de Gestión de la Prevención, a pesar de su evidente relación y su importante contribución a la mejora de la calidad, aunque sí desde el punto de vista de su integración para la creación de un Sistema de Gestión integral Calidad-Medioambiente-Prevención, aspecto al que dedicaremos su propio epígrafe.

La Familia de Normas ISO 9000

La utilidad general de la familia de Normas ISO 9000 radica en la posibilidad de ser aplicadas en dos sentidos:

1. Utilizar las ideas y principios de la norma para propósitos de mejora internos.
2. Usar la Norma para generar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad susceptible de obtener una certificación por tercera parte.

El primer enfoque implica el reconocimiento de la ISO 9000 como una "herramienta" que facilitará el asentamiento de una sólida base para la mejora de la calidad.

En el segundo caso, puesto que la empresa ha decidido obtener un certificado de calidad que le sirva para demostrar el compromiso adquirido respecto al aseguramiento de la calidad, es indispensable cumplir los requisitos marcados por la ISO 9001. La certificación del Sistema de Aseguramiento de Calidad creado de esta manera no es en sí negativa, siempre que el certificado se constituya en un medio para alentar la mejora continua y no en un fin en sí mismo. De ser así, el peligro del aseguramiento de la calidad radica en la tendencia hacia el más mínimo esfuerzo que ha presidido algunos de estos proyectos: "escriba lo que hace y haga lo que escribe, y tenga presente que cuantos más detalles se describen y más amplio sea el modelo de calidad, más fácil resulta para los auditores descubrir errores, lo cual puede perjudicar las posibilidades de la empresa para obtener la certificación."

La polémica existente acerca de la bondad de la norma ha promovido la aparición de numerosos argumentos positivos y negativos y que quedan reflejados en la siguiente tabla:

CUADRO 42. PROS Y CONTRAS DE LA NORMA ISO 9000

FUENTE: COBO CASTILLA, J. Ramón, VICENT MONTEAGUDO, José Vicente y JUÁREZ TARREGA, Amable. Necesidad de los elementos de la norma. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2ª Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, p. 116.

PROS:

- Son aplicables a cualquier empresa independientemente del tipo de producto que fabrica, sector, etc.
- Ofrecen la posibilidad de obtener la certificación por tercera parte.
- Ofrecen la posibilidad de comparar los sistemas de calidad aplicados en diferentes empresas.
- Los conocimientos (know-how) individuales de los empleados se convierten en conocimientos de la empresa.
- Obligan a la dirección de la empresa a enfrentarse con los problemas de calidad.

CONTRAS:

- Se crea el riesgo de reducir la gestión de calidad a la consecución del objetivo de cumplir con las normas y especificaciones del cliente y poder demostrarlo por escrito.
- Exigen demasiada documentación. Se corre el riesgo de burocratizar la empresa.
- Se corre el riesgo de que sólo se haga lo que dice la norma y el resto de las actividades/funciones que no están contempladas en la norma no sean tratadas.
- No contemplan nada relacionado con la estrategia de la empresa o la calidad de la organización en su conjunto.
- Se habla de eficacia, no eficiencia.

Creemos que las razones que llevan a la empresa a crear un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, junto al modo en que las empresas lo desarrollan, son el origen de muchas de las ineficacias experimentadas, y no tanto del hecho de que la Norma en sí sea perjudicial.

Las limitaciones de la norma ISO 9000 plantean la necesidad de ir más allá, configurando una serie de principios más enriquecedores en la creación de un sistema para la GECT.

La certificación de los sistemas de calidad

Escanciano García-Miranda centra la cuestión en los siguientes términos: *"la certificación será un factor diferencial en la medida que sólo unos pocos de cada sector lo hayan logrado. Por ello, y a pesar de que su progresiva generalización le está restando parte de su valor estratégico, es preciso, hoy más que nunca, aprovechar las ventajas de ser la primera, de las primeras, o incluso de las pocas empresas certificadas. (...) Si bien actualmente es fuente de ventajas competitivas, en el futuro será una licencia para competir cuya ausencia será una distinción negativa para la empresa"*¹⁵.

15. ESCANCIANO GARCIA-MIRANDA, C. La certificación de los sistemas de calidad: ¿Opción o necesidad? En: Libro de Ponencias XII Congreso Nacional de AEDEM, Benalmádena (Málaga), 1998, pp. 1200-1201.

Cada vez es mayor el número de empresas que deciden certificar su sistema de calidad. Puesto que ISO no es la entidad encargada de expedir los certificados (esta tarea es desarrollada independientemente mediante entidades de certificación en los diferentes países) no existe una base de datos "oficial" del número de certificados existentes a nivel mundial.

No obstante, la Secretaría General de ISO realiza periódicamente estudios para conocer, de un modo muy aproximado, el estado de las certificaciones en todo el mundo. A pesar de las limitaciones que el propio ISO advierte en estos estudios, tales como pequeñas duplicaciones, o el tratamiento no diferenciado de certificados acreditados y no acreditados, no dudamos de su utilidad para hacernos idea de la difusión que las normas están teniendo en todo el planeta. A finales de Diciembre de 1997 al menos 226.349 certificados habían sido concedidos en 129 países de todo el mundo, habiéndose experimentado un incremento de 63.645 certificados respecto a finales del año 1996.

El cuadro muestra la situación:

CUADRO 43. EVOLUCIÓN DE LAS CERTIFICACIONES ISO 9000 EN EL MUNDO

FUENTE: ISO. The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Seventh Cycle, p. 13. Datos proporcionados por el Centro Nacional de Información para la Calidad (CNIC).

Participación regional %	Ciclo 1. 1993-01-31	Ciclo 2. 1993-09-30	Ciclo 3. 1994-06-30	Ciclo 4. 1995-03-31	Ciclo 5. 1995-31-12	Ciclo 6. 1996-12-31	Ciclo 7. 1997-31-12
Europa (excluido el Reino Unido)	16.23	20.79	26.40	29.24	31.42	34.96	38.59
Reino Unido	66.79	60.33	52.34	46.37	41.30	32.63	24.79
Países del Lejano Oriente	2.46	3.40	4.39	6.29	7.26	11.31	13.68
Norte América	4.32	5.61	6.99	7.77	8.15	10.44	11.00
Australia/Nueva Zelanda	6.69	6.84	6.58	6.81	8.27	5.83	5.66
África/Oeste de Asia	3.42	2.73	2.64	2.75	2.65	3.79	4.10
América del Sur y Central	0.10	0.30	0.68	0.77	0.96	1.05	1.31

La posesión de un certificado se convierte en una condición necesaria para hacer negocios desde el mismo momento en que el cliente así lo establece y ello supone riesgos especialmente para la pequeña y mediana empresa, que puede poner en peligro su mayor ventaja, la flexibilidad, al iniciar el proceso de certificación con el único objetivo de permanecer en el negocio.

Según un estudio realizado en 1994 por Bekaert Stanwick Consultants de Bélgica para la Comisión Europea en los 14 países miembros a esa fecha, las razones por las que las empresas europeas certifican sus sistemas de calidad y los beneficios que obtienen son por orden de importancia las siguientes:

CUADRO 44. RAZONES Y BENEFICIOS PARA LA CERTIFICACIÓN

FUENTE: EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. The added value and credibility of third party certification of quality systems in the European Union. Quality Series nº 5, pp. 30-31.

Razones para la certificación	% citado en 1º, 2º ó 3º lugar de importancia	Beneficios para la certificación	% citado en 1º, 2º ó 3º lugar de importancia
Presiones de los clientes	14.5	Seguridad en la aplicación del sistema	24.8
Mejora de la posición competitiva	13.7	Más confianza por parte de los clientes	16.7
Necesidad de mejorar el sistema de calidad existente	13.2	Mejora de la imagen	15.9
		Mejora de la posición competitiva	11.6
Necesidad de una eficiencia interna superior	10.3	Potente instrumento de marketing y promoción	7.8
Tendencia en los mercados europeos	7.0	Prueba de que estamos siguiendo el camino correcto	7.3
Razones de marketing y promocionales	6.3	Reducción del número de auditorías por parte de los clientes	5.4
Los principales competidores están certificados	6.1	Capacitación para presentar ofertas	4.2
Imposición de la empresa central	6.0	Mejora de las posibilidades de exportación	3.0
Necesidad de mejorar la motivación de los empleados	5.0	Cumplimiento de requerimientos legales	1.9
Necesidad de mejorar la imagen	5.0	Otros	1.0
Aumentar las posibilidades de exportación	2.6	Disminución de las primas de seguros	0.2
Expectativas de que mejorarán las exportaciones	2.4	Incremento de los precios de venta	0.2
Reducir el riesgo de poca fiabilidad en los productos	2.4		
Necesidad de reducir los costes	1.9		
Cumplimiento de directivas comunitarias	1.9		
Otros	1.8		

En general los beneficios derivados de la certificación pueden agruparse en dos bloques¹⁶:

CUADRO 45. BENEFICIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA CERTIFICACIÓN

FUENTE: ESCANCIANO GARCIA-MIRANDA, C. La certificación de los sistemas de calidad: ¿Opción o necesidad? En: Libro de Ponencias XII Congreso Nacional de AEDEM, Benalmádena (Málaga), 1998, p. 1198.

Internos	Externos
Mejora de la organización interna.	Apertura de nuevos mercados.
Mejora de la eficiencia operacional.	Incremento de la satisfacción de los clientes.
Incremento del compromiso con la calidad.	Fidelidad de los clientes.
Incremento de la motivación de los empleados.	Captación de nuevos clientes.
Mejora de los resultados.	Incremento de las exportaciones.
Reducción de costes.	Mantenerse en el mercado.
Mayor productividad.	Reducción de auditorías de clientes.
Mejora de la calidad de productos y servicios.	Mejor imagen de la empresa.
Mejora de la comunicación interna.	

La mayoría de los beneficios internos generados podrían muy bien conseguirse sin la necesidad de certificar el sistema, aunque el certificado puede constituirse en el elemento que incentive e impulse el sistema, actúe como reconocimiento al esfuerzo realizado por la empresa, y proporcione seguridad de que el modo en que se está aplicando el sistema es correcto.

Lo realmente peligroso no es la certificación en sí, sino más bien la identificación abusiva de calidad y certificación, que puede conducir a una devaluación del propio concepto. Sin embargo, para que se generen los beneficios externos, resulta prácticamente indispensable tener el certificado de un organismo externo acreditado, que garantice la conformidad del sistema de calidad. En concreto, el beneficio que la mayoría de las empresas realizan es la mejora de los niveles de confianza de los clientes.

Según un estudio iniciado en 1994 por la Universidad de Tecnología de Helsinki¹⁷ entre una muestra de empresas finlandesas para determinar si la implantación de las normas ISO 9000 se traducía en mejoras percibidas por los clientes, el 90% de los clientes dieron una respuesta positiva, derivada especialmente de la existencia de un sistema de calidad.

16. ESCANCIANO GARCIA-MIRANDA, C. La certificación de los sistemas de calidad: ¿Opción o necesidad? En: Libro de Ponencias XII Congreso Nacional de AEDEM, Benalmádena (Málaga), 1998, p. 1198.

17. AENOR. Un 90% de los clientes de las empresas certificadas perciben una mejora en la calidad. UNE, octubre 1996, nº 101, pp. 50-52.

Para que se generen los beneficios externos es necesario que los certificados conseguidos merezcan la confianza de los clientes y del mercado. Ello depende básicamente de¹⁸:

- la fiabilidad y rigurosidad de las auditorías realizadas por las entidades certificadoras respecto a las empresas;
- la rigurosidad de la entidad acreditadora en la aplicación de los requisitos a cumplir para conceder la capacidad de certificación a una entidad;
- la calidad percibida en los productos de la empresa.

En este sentido, los certificados que gozan de mejor reputación son los de Suecia y Alemania, mientras que los españoles, griegos, italianos, portugueses y del Reino Unido son los peor considerados. No obstante, cada empresa se muestra más segura respecto a los certificados de su propio estado miembro¹⁹.

En España es ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) el organismo con autoridad para acreditar a las empresas y organismos certificadores. De las entidades acreditadas en España es AENOR quien reúne el 90% de las certificaciones²⁰. ENAC vela en España por la exhaustividad, objetividad y homogeneidad en el proceso de concesión de los certificados.

La evolución de la familia de Normas ISO 9000: la nueva versión del año 2000

El Comité Técnico ISO/TC 176 inició una revisión de la norma para que fuese publicada en el cuarto trimestre del 2000.

Las modificaciones previstas pretenden solucionar las críticas a las que las normas se han visto expuestas en los últimos tiempos y ayudar a las empresas, independientemente de su tamaño y sector de actividad, a ir más allá del simple cumplimiento de los requisitos con objeto de obtener una certificación²¹.

La idea con la que inicialmente desarrolló el ISO Technical Committee 176 la familia de normas ISO 9000, donde la ISO 9004, dado su alcance más general, debiera haber sido la de aplicación generalizada, mientras que las ya antiguas 9001/2/3 deberían aplicarse únicamente en determinadas organizaciones, no se ha correspondido con el uso que

18. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. The added value and credibility of third party certification of quality systems in the European Union. Quality Series nº 5, p. 22.

19. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. The added value and credibility of third party certification of quality systems in the european union. Quality Series nº 5, p. 14.

20. ANONIMO. Andalucía Económica, nº 92, septiembre 1998, p. 30.

21. AENOR. Revisión de las Normas ISO 9000 de Sistemas de Calidad para el año 2000. (On line) <http://www.aenor.es/novedad/textos/iso9000.htm> (20.04.99).

la gran mayoría de empresas ha hecho de las mismas. Además, con la aplicación masiva de estas normas se han puesto de manifiesto algunas de sus limitaciones más importantes, agravado este hecho por el surgimiento de estándares o modelos de gestión de la calidad basados en la práctica de la autoevaluación con una visión profundamente más amplia y enriquecedora de la realidad empresarial.

La nueva edición de la familia UNE/EN/ISO 9000 habrá sido el resultado de un trabajo dirigido y guiado por un principio básico y fundamental de la Calidad Total: el enfoque u orientación al cliente.

El proceso de revisión se realizó teniendo en cuenta la percepción, de los que se definieron, como los cinco grupos fundamentales de usuarios de las normas: las empresas, los clientes, los proveedores, los empleados y la sociedad en general, cada uno de ellos con necesidades específicas respecto a las normas:

Según una encuesta realizada por ISO²² éstas son las mejoras más demandadas respecto a la norma²³:

- Uso de un lenguaje y terminologías más sencillos.
- Facilidad de integración en un solo sistema de gestión (por ejemplo, de los sistemas de gestión medioambiental, de seguridad y de calidad).
- Impulsar la mejora continua.
- Uso de modelo orientado a los procesos para gestionar la calidad.
- Mejorar la compatibilidad con otros sistemas estándar de gestión.
- Una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente.
- Hacer la norma más orientada a la empresa.

Los tres estándares de certificación ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 y la norma ISO 9004 de directrices para la gestión de la calidad, han sido sustituidos por un único modelo de Aseguramiento de la Calidad y un único estándar de gestión de la calidad, denominados ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos) e ISO 9004 (Sistemas de Gestión

22. El cuestionario fue distribuido a:

- todos los cuerpos nacionales de estandarización, y a través de ellos a las asociaciones de comercio, servicios públicos y organizaciones relevantes en sus países;

- todos los cuerpos nacionales de acreditación y a través de ellos a todos los cuerpos acreditados de certificación y registro;

- los miembros del ISO/TC 176 Subcommittee 2.

obteniéndose una réplica de 1120 cuestionarios de 40 países de todo el mundo: África 4%, Asia 6%, Australia 3%, Europa 75%, Norte América 10% y Sudamérica 2%.

23. SEAVER, Matt. TC 176 Surveys ISO 9000 user requirements for Year 2000 revisions. (On line) (19.07.98) (<http://www.iso.ch/presse/user.htm>).

de Calidad-Directrices) respectivamente. Existirán, así mismo, dos normas auxiliares, una de terminología (ISO 9000) y otra de directrices para auditar sistema de calidad (ISO 10011), completadas con una serie de informes técnicos.

La nueva normativa cambiará no sólo su enfoque sino también su estructura, adoptando un enfoque de procesos horizontal y vertical, donde los 20 capítulos actuales de la norma quedarán integrados en 4 apartados:

CUADRO 46. LA ESTRUCTURA DE LA ISO 9000 DEL 2000

FUENTE: AENOR. Revisión de las Normas ISO 9000 de Sistemas de Calidad para el año 2000. (On line). <http://www.aenor.es/novedad/textos/iso9000.htm> (20.04.99).



El enfoque de los modelos

Su alcance más amplio, permite a la empresa superar algunas de las limitaciones analizadas en el enfoque de las Normas y dotar a la empresa de una perspectiva dirigida a la mejora constante.

Al igual que ocurre en el enfoque de las normas, los modelos pueden usarse con una doble finalidad: la primera de mejora interna, y la segunda, actuando como incentivo, para la presentación de la candidatura a un premio de calidad que tiene su origen en dichos modelos.

En general es posible distinguir tres modelos genéricos:

- El modelo japonés Deming (1951).
- El modelo americano Malcom Baldrige (1987).
- El modelo europeo de excelencia de la European Foundation for Management (EFQM) (1992).

Aunque los tres presentan numerosos puntos en común en cuanto a su filosofía de gestión, Díaz de la Cebosa y Rodríguez de Cora afirman que "*representan cómo la realidad es apreciada como modelización particular en las apreciaciones culturales en que se van a otorgar dichos premios*"²⁴. El diferente momento temporal de introducción de cada modelo, argumentan Hardjono et al.²⁵, puede considerarse, desde una perspectiva simplista, representativo del diferente momento en que, en cada zona, se ha sido consciente de la importancia de la gestión de la calidad como un elemento para el logro de la competitividad.

Además cada uno de ellos enfatiza un objetivo²⁶:

- El modelo japonés: símbolo de los esfuerzos de la empresa para la mejora continua, ampliando la gestión de la calidad a los proveedores.
- El modelo Malcom Baldrige: pretende dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la satisfacción del cliente, popularizando el *benchmarking*.
- El modelo Europeo: aporta nuevas ideas como el impacto en la sociedad, la satisfacción de los empleados y los resultados financieros y no financieros.

24. DIAZ DE LA CEBOSA, Angel y RODRIGUEZ DE CORA, Rafael. Un sistema sinérgico para las pymes. Alta Dirección, enero-febrero 1998, nº 197, p. 83.

25. HADJONO, Teun, ten HAVE, Steven y ten HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Directorate General III Industry, European Commission, 1996, p. 46.

26. REPARAZ, Felix. Los Premios de Calidad. Qualitas Hodie, septiembre 1995, p. 108.

Sólo entraremos en detalle en el Modelo Europeo de Excelencia.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM

Se crea en 1992 y es administrado por la EFQM con el apoyo de la Comisión Europea y la EOQ. Subraya una perspectiva de la Gestión de la Calidad Total más vinculada a la gestión estratégica, que requiere de una mayor implicación de la alta dirección de la empresa. El Modelo se constituye, por tanto, como un recurso estratégico al servicio de los objetivos de la organización, más que como una simple técnica²⁷.

Los beneficios resultantes de la aplicación del Modelo Europeo tienen dos vertientes fundamentales²⁸:

a) Beneficios por la presentación de la candidatura al premio:

- Favorece una mejor delimitación del foco de atención de la empresa y las posibilidades de mejora.
- Promueve el trabajo en equipo, al existir objetivos comunes que convierten el lugar de trabajo en fuente de nuevas oportunidades.
- Mejora el conocimiento que las personas de la organización tienen acerca del TQM y permite que las personas se involucren en la preparación de la candidatura.
- Es una herramienta de formación y comunicación.
- El informe emitido por los evaluadores externos se constituye en una importante herramienta de mejora.

b) Beneficios por la obtención del premio:

- La promoción realizada acerca de los ganadores, junto a la posibilidad de utilizar el logotipo del galardón (para la empresa merecedora del primer puesto) o del premio (para la empresa en segundo lugar), situarán a los premiados como miembros del grupo más exitoso de empresas en Europa.
- Durante el año siguiente a la obtención del premio los ganadores compartirán sus experiencias del TQM en conferencias y seminarios organizados por la EFQM. Esta posibilidad les permitirá promocionar su posición de líderes en la Gestión de la Calidad en Europa, a la vez que aportan su asistencia a la EFQM en su misión de promocionar la calidad en Europa.

27. HARDJONO, Teun, TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Directorate General III Industry, European Commission, 1996, p. 46.

28. European Quality Awards. (On line) [Http://www.efqm.org/award.htm](http://www.efqm.org/award.htm). (27.05.98).

- Es muy posible, que lo anterior contribuya a la emergencia de nuevos y más satisfechos clientes y nuevas oportunidades de negocio.

Incluso en el caso de que la empresa decidiera no presentar su candidatura le serviría como herramienta de autoevaluación o diagnóstico interno, como marco de referencia que puede utilizar la organización para desarrollar su visión y objetivos futuros de un modo tangible y mensurable o para identificar y comprender la naturaleza sistémica del negocio, los puntos clave y las relaciones de causa y efecto:

La EFQM comenzó en Junio de 1998 un proceso de actualización del Modelo a partir de las numerosas sugerencias de mejora realizadas por empresas que, desde su lanzamiento en 1992, vienen utilizándolo como guía hacia en el camino de la Calidad Total. El nuevo Modelo, antes de su lanzamiento definitivo al mercado previsto inicialmente para el 1 de Enero de 1999 y retrasado hasta el 21 de Abril de 1999, fue testado voluntariamente por distintas organizaciones para entrar definitivamente en vigor en el año 2000, destinándose el período comprendido entre el 21 de Abril hasta finales de 1999 a la difusión y formación del nuevo esquema.

Los cambios a los que ha visto sometido el modelo pueden agruparse en cuatro apartados²⁹:

a) El nombre y la estructura.

El nuevo modelo se denomina "Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM" suprimiendo la palabra empresarial, para promover su utilización por organizaciones no empresariales. El esquema visual del nuevo Modelo de Excelencia de la EFQM es el siguiente:

29. (On line) <http://www.efqm.org/imodel/changes2.htm> (consultado el 20.04.99).

CUADRO 47. EL NUEVO MODELO DE EXCELENCIA EFQM

FUENTE: (On line) <http://www.efqm.org/imodel/changes2.htm> (consultado el 20.04.99).

Agentes 500 puntos 50%			Resultados 500 puntos 50%	
Liderazgo 100 puntos 10%	Personas 90 puntos 9%	Procesos 140 puntos 14%	Resultados del Personal 90 puntos 9%	Resultados de rendimiento 150 puntos 15%
	Política y Estrategia 80 puntos 8%		Resultados del Cliente 200 puntos 20%	
	Relaciones y Recursos 90 puntos 9%		Resultados respecto a la sociedad 60 puntos 6%	
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE				

La mayor diferencia respecto al esquema anterior radica en la importancia de la innovación y el aprendizaje para el conjunto de los criterios, tanto agentes como resultados.

b) Los criterios y subcriterios.

Algunos de los criterios han cambiado su denominación para tratar de un modo más exacto la realidad que pretendían reflejar. Así ha ocurrido en particular con el antiguo criterio Recursos, ahora denominado Recursos y Relaciones, para enfatizar la importancia del desarrollo de relaciones con los diversos *stakeholders* de la organización, o con los Criterios Resultados que han sustituido la palabra Satisfacción por la de Resultados, para destacar la importancia de prestar atención a todos los indicadores de rendimiento y no sólo a aquellos que permitían comprender, predecir y mejorar los niveles de satisfacción.

Con las modificaciones y reagrupaciones realizadas en los subcriterios se quiere destacar aún más la importancia del Liderazgo, la orientación a los procesos y la necesidad de gestionar el conocimiento que existe en la organización.

La puntuación de los criterios y subcriterios se mantiene, a efectos de la presentación al premio, aunque cuando se utilice el Modelo para la autoevaluación, la EFQM anima a crear el sistema de ponderaciones que más se adecue a las necesidades y prioridades de cada organización³⁰.

30. EFQM. (On line) <http://www.efqm.org/keyfacts.htm> (consultado el 20.04.99).

c) Desarrollo de la lógica *RADAR* (*Results, Approach, Deployment, Assesment y Review*) en la aplicación de todos los criterios agentes y resultados del modelo.

Los Resultados cubren el rendimiento de la organización tanto financiero como operativo y las percepciones de los stakeholders. Es necesario planificar y desarrollar un conjunto integrado de Aproximaciones o actuaciones que permitan la consecución de los Resultados. El Despliegue de las Aproximaciones, el modo en que se llevan a cabo las actuaciones definidas, permitirá asegurar una implantación lo más acertada posible. La Evaluación y la Revisión permitirán conocer el estado de consecución de los Resultados deseados y fomentar las actividades de aprendizaje.

La gestión de la calidad en la PYME Agroalimentaria

En las empresas agroalimentarias la evolución ha supuesto el paso desde los sistemas tradicionales basados en las inspecciones higiénico alimentarias tradicionales hacia el establecimiento de sistemas basados en el propio compromiso de las empresas con sus clientes.

Básicamente la evolución podría quedar esquematizada en el siguiente gráfico, en el que la evolución más que cronológica debe entenderse que viene marcada por el mayor alcance y complejidad de las actividades desarrolladas.

CUADRO 48. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS
FUENTE: Elaboración propia.



Este contexto evolutivo se va configurando, en unos casos por acciones que la empresa debe desarrollar inexorablemente si quiere cumplir la legalidad vigente en la materia, pero en otros, a partir de acciones "voluntarias" que la propia empresa decide llevar a cabo a partir de determinada normativa.

En este epígrafe se centrará la atención únicamente en los tres primeros niveles de la evolución (legislación alimentaria, calidad del producto y sistemas de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos) puesto que la norma ISO 9000 y el Modelo Europeo de Excelencia ya han sido desarrollados.

Marco legal de la gestión de la calidad en las empresas agroalimentarias

El objetivo de este epígrafe es desarrollar cada una de las actuaciones que la empresa agroalimentaria debe desarrollar en materia de calidad siguiendo el esquema evolutivo anterior. Pero, además se diferenciará si la acción viene regulada por un marco legal de cumplimiento obligatorio o si, por el contrario, se encuentra regulada por un marco normativo de aplicación voluntaria.

a) Legislación alimentaria

Las normas de calidad pueden entenderse como requisitos mínimos a nivel de legislación. Son importantes como referencia mínima, pero insuficientes para tomar decisiones racionales sobre calidad total agroalimentaria.

Pueden clasificarse en tres grandes grupos:

a) Normas de Derecho Alimentario: incluyen disposiciones destinadas a proteger la salud del consumidor. Se centran en variables tales como etiquetado, envase, composición, aditivos, aromas y materiales en contacto con los alimentos.

b) Normas comunes de comercialización: su objetivo es eliminar del mercado los productos con calidad deficiente y facilitar los intercambios intracomunitarios.

c) Normativa medioambiental: tiene repercusiones más o menos acusadas en la empresa agroalimentaria e incide tanto en la recuperación de envases y embalajes, como en la regulación de la materia orgánica vertida como agua residual. El país pionero en estos temas fue Bélgica que, desde 1994, con la implantación de las "ecotasas", ha creado un sistema impositivo en función de los daños ecológicos ocasionados por la empresa.

Para tener acceso a toda la legislación alimentaria puede acudir a la siguiente dirección de Internet:

http://www.calidadalimentaria.com/boletin/indices/indice_legilacion.html

<http://www.mapya.es/aliment/pags/calidad/calidad.htm>

Marco normativo de la gestión de la calidad del producto

a) Las denominaciones de origen y la agricultura ecológica

La parte positiva de estas denominaciones es que representa la posibilidad de garantizar la calidad no con una marca individual sino con una marca de tipo colectivo, lo cual para la mayoría de las empresas del sector es una fórmula interesante. EL lado negativo es que da la impresión de que en su creación y utilización subyace un falso razonamiento comercial basado en la confusión de los efectos con las causas. En efecto se piensa "potenciamos al máximo su empleo puesto que significan un gran impulso en las ventas de algunos productos agroalimentarios". Pero un análisis de la realidad permitirá descubrir, sin ninguna dificultad, que el prestigio de ciertas denominaciones de origen ha podido deberse a la presencia en su seno de marcas ya prestigiadas, es decir, muy apreciadas por el consumidor, o a marcas emergentes con una inteligente estrategia comercial a fin de conseguir ese reconocimiento. Obsérvese que en aquellos sectores agroalimentarios donde hay una implantación relativamente fuerte de marcas (cervezas, yogures, galletas) no se ha sugerido la creación de una D.O., porque es cada empresa quien garantiza la calidad del producto.

Las empresas acogidas a una denominación de origen deben de asumir que están en el comienzo, y no en el final, de una estrategia comercial basada en la calidad.

b) Normas UNE para la calidad de los productos agroalimentarios.

La marca AENOR  para productos agroalimentarios es un distintivo de calidad al que acceden los productores de forma voluntaria y garantiza que un producto agroalimentario cumple con las normas UNE que especifican las características que han de satisfacer esos productos.

Evidencia la certificación del producto y constituye un elemento de diferenciación en el mercado, ofreciendo al consumidor una mayor confianza en el producto que adquiere.

¿Qué productos pueden llevar este distintivo? Productos frescos, curados, conservas, materias primas, etc. En definitiva, cualquier producto agroalimentario puede beneficiarse de dicha marca, siempre que exista una norma UNE para el producto que se pretende certificar.

Actualmente el distintivo puede verse en frutas, hortalizas, jamón serrano y productos cárnicos.

¿En qué consiste el proceso de certificación para la obtención de la marca .

Para que un productor pueda identificar sus productos con la marca de AENOR debe demostrar que tiene capacidad de producirlos de manera continuada conforme a las exigencias impuestas en el proceso de certificación. La realización de inspecciones y controles rigurosos a lo largo del proceso de fabricación, al igual que sobre el producto terminado, permiten asegurar que el producto mantiene su calidad y que sigue cumpliendo exigencias que le hicieron merecedor de la marca. El proceso a seguir es el siguiente:

c) La marca de Calidad Certificada en Andalucía

La Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Agricultura y Pesca, desarrollará un Plan Global de Promoción Agroalimentaria de carácter plurianual para la implementación de la marca Calidad Certificada. Su objetivo es promocionar todos aquellos productos que deseen darse a conocer en base a una calidad diferenciada, ofreciendo al consumidor la garantía de que han sido producidos y elaborados bajo unos controles específicos.

Este distintivo conllevará que el producto adscrito a esta marca sea identificado como producto de calidad.

En 1989, la Junta de Andalucía ya hacía una apuesta decidida por la calidad de los productos agroalimentarios como respuesta a un consumidor cada vez más informado y que solicita productos garantizados. En aquella etapa se creaba el distintivo Alimentos de Andalucía para todos aquellos productos producidos y/o transformados industrialmente en esta comunidad autónoma y que cumpliesen unas normas de calidad relativas a las categorías Extra o Primera. En 1992 en cumplimiento con la normativa comunitaria, la Unión Europea aconseja a todos los países miembros que creen un nuevo marco en el

que se contemple la certificación de calidad no vinculada al distintivo geográfico, ya que en este sentido ya existen las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas.

Por ello, la marca Calidad Certificada es un símbolo creado al amparo de la Ley de marcas de 1998 y tiene por objeto garantizar la calidad de los productos agroalimentarios elaborados o distribuidos por personas o empresas debidamente autorizadas así como facilitar su distinción en el mercado a través de un logotipo que se insertará en la etiqueta de los productos.

Regulada a través de un decreto, es un régimen voluntario que permite a los operadores dar a conocer la calidad diferenciada de un producto y ofrece a los consumidores la garantía de las características especificadas avalada mediante una serie de controles regulados por los propios sectores productores y transformadores. Este decreto está actualmente en estudio de los Servicios Jurídicos de la Consejería de Agricultura y Pesca para su inmediata remisión a efectos de homologación de la Unión Europea.

La utilización de este distintivo no excluirá ni sustituirá otras denominaciones ya existentes sino que las complementa de tal modo que las empresas que participen puedan beneficiarse de campañas de comunicación comunes, estrategias de promoción de ámbito nacional e internacional y el sello de garantía de la Junta de Andalucía.

La marca Calidad Certificada podrá ser utilizada, previa solicitud, por todos aquellos productos que estén protegidos por denominaciones de origen y Específicas, los agrupados dentro de indicadores de Agricultura Ecológica, Producción Integrada y los obtenidos por un sistema de Producción Controlada.

El resto de los productos agroalimentarios que deseen utilizar la marca podrán hacerlo cuando su calidad esté certificada por un Organismo de Certificación acreditado en el cumplimiento de la norma EN-45011. En España son cinco las entidades que pueden emitir este certificado: AENOR, Entidad de Certificación y Aseguramiento, Fundación Calitax para el Fomento y el Control de la Calidad, la Certificadora de Productos Cárnicos y Sohiscert. Además las empresas que lo deseen podrán certificar también sus productos en cualquier otra entidad acreditada de la Unión Europea.

Marco legal y normativo para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad

En este epígrafe tiene cabida el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad conforme al Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), la norma ISO 9000 y el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM. Puesto que los dos últimos ya han sido tratados con carácter general, centraremos la atención única y brevemente en el APPCC.

a) El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC)

Constituye un enfoque preventivo de los peligros sanitarios vinculados a los alimentos. Representa una aproximación sistemática a la identificación, evaluación y control de peligros asociados a la producción y manipulación de los alimentos empleando variables fáciles de medir. Esta herramienta se rige por lo dispuesto en el Real Decreto 2207/95 de 28 de Diciembre por el que establecen las normas de higiene de los productos alimenticios.

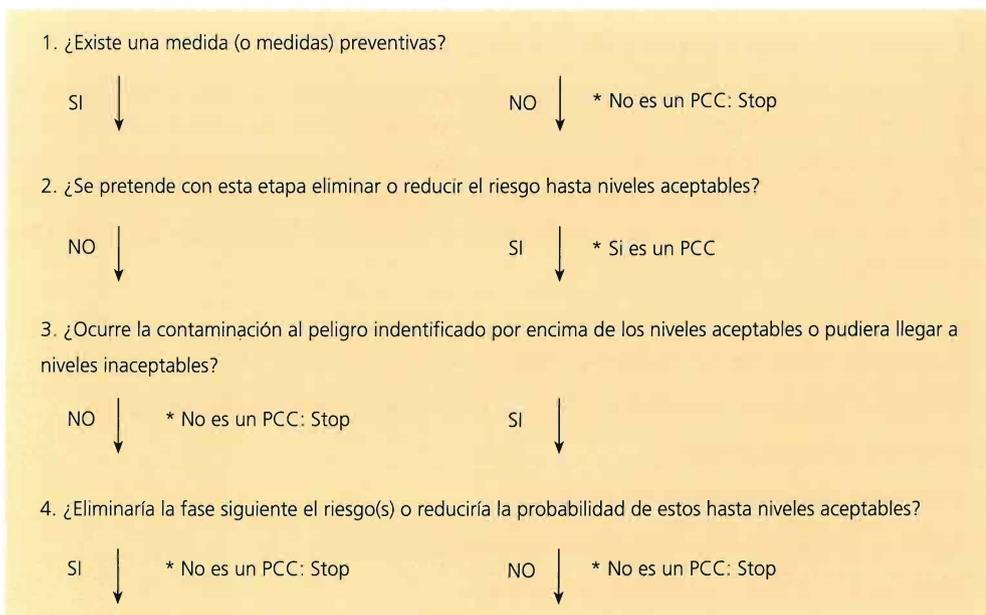
El proceso de implantación lógica del sistema se desarrolla en 13 fases:

- 1- Selección del equipo de trabajo APPCC y definición del ámbito de aplicación
- 2- Describir el/los producto/s
- 3- Identificar el uso esperado del producto
- 4- Elaborar el diagrama de flujo del proceso de fabricación
- 5- Verificación "in situ" del diagrama de flujo
- 6- Enumerar todos los peligros asociados con cada fase del proceso y enumerar todas las medidas preventivas para esos peligros
- 7- Aplicar el árbol de decisiones para identificar los PCCs para cada peligro
- 8- Establecer los límites críticos para cada peligro
- 9- Establecer el sistema de vigilancia para cada PCC
- 10- Establecer las acciones correctoras
- 11- Establecer el sistema de documentación: registro y archivo
- 12- Verificar el sistema
- 13- Revisión del sistema.

Una fase de vital importancia es la correcta identificación de los puntos críticos de control a partir de la utilización de un árbol de decisiones como el del ejemplo:

CUADRO 49. ÁRBOL DE DECISIONES PARA IDENTIFICAR PCCS

FUENTE: Adaptación propia a partir de Guía para la implantación del sistema de APPCC en empresas de almacenamiento, manipulado y envasado de productos hortofrutícolas para comercialización en fresco. Ministerio de Sanidad y Consumo.



La innovación en la GECT

La innovación es un factor decisivo para mantener una posición competitiva en los mercados.

Según el Global Innovation Survey³¹, realizado por Arthur D. Little en 1998 entre 700 compañías de 10 sectores industriales en 23 países, el 84% de las empresas encuestadas afirmaron que la innovación se ha convertido en un factor más decisivo que hace cinco años. Sin embargo, sólo el 25% se consideraban innovadores efectivos. Entre los principales obstáculos, destacaba el informe, la necesidad de alinear las actividades de innovación con la estrategia.

La importancia de la perspectiva de la innovación como factor de excelencia empresarial se ha convertido en tema de actualidad entre los profesionales de la calidad a raíz de su incorporación a la nueva versión del Modelo Europeo de Excelencia. Esta decisión, creemos, no ha sido fruto del interés por tratar la innovación como un aspecto

novedoso en la GCT, sino más bien de la inquietud por reflejar una realidad ya existente y contemplada entre los principios de la Calidad Total, en un modelo de excelencia hasta entonces incompleto.

La consideración de la Innovación dentro del Modelo Europeo de Excelencia viene a corroborar la compatibilidad existente entre Calidad e Innovación, objetivos tradicionalmente considerados mutuamente excluyentes³² que favorecía la creencia de que, para seguir siendo competitivas las empresas debían ir más allá de la Calidad hacia la Innovación Continua³³. Dicha concepción, nos parece, deriva de la adopción de un concepto de calidad limitado al producto que ignora la globalidad de la Calidad Total y no centrado en la creación de valor para la satisfacción del cliente. Es más, la GECT aportaría a la innovación la posibilidad de ser gestionada desde un enfoque estratégico orientado a la satisfacción del cliente a partir del concepto de Calidad Latente o Excitante.

En cualquier caso, el tratamiento de la innovación ha estado presente en la literatura existente sobre GECT en relación con diversos temas. Varios elementos de la GECT, tales como la orientación al cliente, el concepto de mejora continua, la atención al conocimiento como impulsor de la Innovación o el uso de diversas herramientas comunes, sirven para argumentar esta afirmación:

31. ARTHUR D. LITTLE. Global Innovation Survey. 1º Trimestre 1998. (On line).

<http://www.arthurdlittle.com/prism/prism%5F1q98/persp%5Finn%5Fsurv.html> (10.05.99).

32. CHOPERANA, Alfredo M. Fast Cycle Time. Driver of Innovation and Quality. Research Technological Management, mayo-junio 96, vol. 39, nº 3, p. 36.

33. MIDDLEBROOKS, Art. Beyond Quality to Continuous Innovation. (On line) http://www.thinksmart.com/articles/MP_2-5-2.html (12.05.99).

a) El concepto de cliente.

La innovación, en el contexto de la Gestión de la Calidad Total, parte del cliente y alude al conjunto de acciones desarrolladas por los "ingenieros", que en grupos multidisciplinares, traducirán la voz del cliente en los mejores diseños que serán transferidos a fabricación para diseñar los procesos que los hagan realidad³⁴.

La innovación es un factor desde siempre necesario, toda vez que el cliente requiere que sus necesidades y expectativas sean satisfechas con productos cada vez más nuevos, cada vez más diversificados, con una frecuencia cada vez mayor y con altos niveles de calidad y fiabilidad³⁵.

b) El concepto de mejora continua.

Cuando los expertos en Gestión de la Calidad Total hablan de mejora continua no se están refiriendo únicamente a las mejoras incrementales sino también a las mejoras que suponen una ruptura denominadas *breakthroughs*³⁶ y que constituyen una mejora innovadora en aquellas áreas que son importantes para el éxito de la empresa en el marco de una visión a largo plazo³⁷.

Este segundo aspecto, la mejora innovadora, incorpora la posibilidad de considerar la innovación desde una perspectiva adicional, más allá del simple desarrollo de nuevos productos: la innovación es también un modo de mejorar radicalmente los procesos para poder suministrar los mismos productos, por ejemplo, en un tiempo y/o a un coste inferior.

Nos encontramos, por tanto, ante una doble posibilidad: la innovación en los productos a partir de la voz del cliente y la mejora innovadora a partir de la Reingeniería de Procesos.

c) La importancia de la gestión del conocimiento.

Barret afirma que la TQM es una forma de "*dirección por el poder del cerebro*", donde mediante un proceso deliberado se pretende movilizar la creatividad e imaginación de todas las personas de la empresa, incluyendo proveedores y clientes, haciendo trabajar conjuntamente los lados analítico y creativo del cerebro³⁸.

Por tanto, la innovación, entendida como el diseño de productos nuevos, diferentes o mejorados, o como el diseño de nuevos o diferentes procesos, requiere ser entendida

34. RAO, Ashok et al. Total Quality Management. A Cross Functional Perspective. Nueva York: John Wiley & Sons, 1996, p. 15.

35. GALGANO, Alberto. Calidad Total. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 179.

36. RAO Ashok et al. Total Quality Management. A Cross Functional Perspective. Nueva York: John Wiley & Sons, 1996, p. 532.

37. GALGANO, Alberto. Calidad Total. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 311.

38. BARRET, Derm. Claves de la TQM. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 42.

desde la perspectiva del conocimiento. En este sentido se manifiestan las últimas tendencias para la gestión de la innovación.

d) El uso de herramientas comunes.

Francesc Maña³⁹ afirma que las tendencias de futuro de la innovación se verán marcadas por un previsible énfasis en la satisfacción de las necesidades del cliente, la reducción del tiempo de lanzamiento al mercado y de la obtención de ventajas competitivas obtenidas a partir de las innovaciones radicales o mejoras innovadoras (*breakthroughs*) en el producto.

El autor señala la utilidad de las técnicas de creatividad (la bio-heurística, el *brainstorming*, el desplazamiento de concepto, la contradicción creativa, el pensamiento lateral o la morfología), que junto al trabajo en equipos multidisciplinares o la implantación de un sistema de sugerencias para los trabajadores, en mayor o menor medida contribuirán a la obtención de ventajas competitivas a partir de la diferenciación. Algunas herramientas, tales como el QFD o el Análisis del Valor contribuirán directamente a la satisfacción del cliente. Además el uso de instrumentos tales como la Realidad Virtual (VR), Ingeniería Concurrente (CE) y Prototipaje Rápido (RP) estimularán la reducción del tiempo de lanzamiento de nuevos productos.

Por tanto, para concluir, podemos afirmar que la innovación, entendida como mejoras innovadoras, debe estar orientada a la satisfacción del cliente, entendida en el más amplio de los sentidos. Dicha satisfacción puede conseguirse directamente a través de la innovación de productos e indirectamente a través de la innovación o reingeniería de procesos.

La gestión total de la calidad, el medioambiente y la seguridad laboral

La tendencia a gestionar la calidad desde una perspectiva "total", donde los sistemas de gestión de la calidad puedan enriquecerse con otros aspectos no menos importante, tales como el medioambiente y/o la seguridad, se ha convertido en una cuestión de actualidad, y a la vez, controvertida y no exenta de detractores.

Analizaremos brevemente, en primer lugar, la situación respecto al tratamiento conjunto de la gestión de la calidad y del medioambiente realizadas respectivamente a través de las normas ISO 9000 e ISO 14000⁴⁰.

39. MAÑA, Francesc. Innovación estratégica y técnicas de gestión de la innovación. Instituto Catalán de Tecnología, julio 1998. (On line) http://www.ictnet.es/ict/articulos/innova_estrategia/index.htm (consultado el 10.05.99)⁴⁰.

40. En España existía con anterioridad la norma UNE 77-801/93 que dejó de ser aplicable el 1 de Abril de 1998.

En segundo lugar, situaremos la problemática planteada respecto al tratamiento de la Seguridad y Salud Laboral en una norma ISO.

Concluiremos realizando una reflexión acerca de la necesidad de armonizar los tres sistemas de gestión de modo que se llegue a una economía en los recursos empleados.

La integración de la Gestión de la Calidad y de la Gestión Medioambiental

Es evidente que la consideración de la sociedad como grupo de interés al que la empresa debe satisfacer, trae a colación, ineludiblemente, el tema de la gestión medioambiental. El impacto que tiene sobre el entorno la actuación de las empresas ha despertado el interés de la sociedad por "lo verde" y la empresa se ve llamada, no a frenar la marcha del sistema productivo y de consumo, pero sí a orientarlo progresivamente hacia un desarrollo sostenible⁴¹.

La familia de normas ISO 14000 para la Gestión Medioambiental, se han convertido, desde su nacimiento en 1996, en el estándar medioambiental más difundido en el ámbito internacional⁴². Y ello, a pesar de que, como señala Mikel Garay Ugarte⁴³, *"no se puede asumir, por el momento, que la certificación del sistema de gestión [medioambiental] lleve obligatoriamente emparejada la mejora del comportamiento medioambiental. Primero, porque los resultados no están dentro del alcance de la certificación. Pero, además, porque todavía no se han trasladado eficazmente los principios del desarrollo sostenible a instrumentos de mercado, que hagan de una buena gestión interna una mejora continua de los resultados ambientales"*.

La utilidad del tratamiento conjunto de las dos normas, ISO 14000 e ISO 9000, es percibida en el entorno empresarial aludiendo fundamentalmente a dos razones⁴⁴: la primera, la analogía existente en la estructura y filosofía de ambas normas, que facilitaría el que una empresa que disponga de un sistema de gestión de la calidad fácilmente pudiera hacerlo extensible al aspecto medioambiental, con el ahorro de recursos y las sinergias que, consecuentemente, se generarían; y la segunda, porque nunca podría hablarse de un sistema de gestión de la calidad "total", sin integrar los aspectos de

41. ARNANDIS BOIX, Gloria. Calidad del Medioambiente. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2º Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, p. 55.

42. Existen, además, otros sistemas para la gestión medioambiental tales como el que se basa en el Reglamento del Consejo N° 1836/93 de 29 de Junio que permite la participación de la empresa en un Programa Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS). Es posible, tanto en el caso de la ISO 14000 como en el EMAS obtener un certificado para el sistema de gestión medioambiental, a partir de la certificación y registro (caso de la ISO 14000) y de la validación y verificación en el caso del EMAS. También existe la opción de certificar productos en relación al cumplimiento de criterios medioambientales establecidos en Normas UNE o del cumplimiento de los criterios ecológicos determinados por el Consejo de Europa para la obtención de la Etiqueta Ecológica Europea (Reglamento 880/92 del Consejo). (On line) <http://www.aenor.es> (21.02.2000).

43. (On line) (<http://www.ictnet.es/n.../privinfo-www.ictnet.es>) (19.07.98) Fuente Expansión. Mikel Garay Ugarte.

44. VAZQUEZ GARCIA, José Luis. Calidad y Medioambiente. Forum Calidad, 1996, n° 69, p. 57.

gestión del medioambiente ante los que son tan críticas algunas categorías de clientes de las empresas, especialmente la sociedad en la que la empresa se ve inmersa. Por otra parte, a los beneficios, ya mencionados de la implantación de un sistema de gestión de calidad, habría que añadir los derivados del sistema de gestión medioambiental, que no se limitarán a los generados en el entorno ambiental sino que también redundarán en los empleados, los accionistas y la sociedad⁴⁵:

- Mayor cumplimiento de la normativa medio ambiental vigente en cada país/región.
- Mejora continua de los aspectos de gestión medioambiental.
- Mejora de los procedimientos internos de gestión, integrando en los mismos aspectos medioambientales.
- Reducción de riesgos y demandas.
- Potencial aumento de la cuota de mercado y ventajas competitivas.
- Mejor entendimiento con terceras partes.
- Mayor facilidad para obtener pólizas de seguros o una disminución de las cuotas.
- Posición de preferencia a la hora de obtener líneas de crédito.

No existe, sin embargo, acuerdo acerca de cómo gestionar de un modo coordinado calidad y medioambiente. Un problema adicional a solucionar lo plantea el *Technical Management Board* de ISO al señalar que si bien el TC 176 ya realizó la revisión de la ISO 9000, no ocurre así con el TC 207 encargado de la ISO 14000, insistiendo en que la revisión de ambas normas debiera hacerse de manera sincronizada, para favorecer la máxima compatibilidad posible y facilitar la realización de auditorías conjuntas.⁴⁶

El *Technical Advisory Group* (TAG) 12 de ISO⁴⁷ ha sido el encargado de solucionar esta cuestión. Las posibilidades analizadas han sido tres⁴⁸:

- La compatibilidad: disponibilidad de productos, procesos o servicios que pueden usarse juntos bajo condiciones específicas para alcanzar requisitos relevantes sin causar interacciones inaceptables.

45. PEREZ-CEREZO FLORES, Julia. Cómo afecta a la alta dirección la norma ISO 14001 de gestión medioambiental. Cinco Días, Miércoles 19 de febrero de 1997, p. 12.

46. ISO. ISO places "rush order" for joint ISO 9000 and ISO 14000 audit standard. Iso Press Release. (On line) (<http://www.iso.ch/presse/rush9000.htm>) (19.07.98).

47. ISO. Advisory group recommends actions for greater compatibility, but no merging of ISO 9000 and ISO 14000. (On line) <http://www.iso.ch/presse/presse19.htm> (07.05.99).

48. ISO/IEC Guide: 2, 1996. Información proporcionada por el CNIC.

- La integración: posesión de un estándar superior y genérico junto a estándares modulares opcionales que traten requerimientos específicos.
- El alineamiento: estándares paralelos de gestión específicos para una disciplina individual, con un alto grado de coincidencia en la estructura y el contenido.

En cuanto al cómo llevar a cabo dicha integración las posturas difieren entre los que apoyan la integración total de ambos estándares en uno sólo y los que ven más positivo el alineamiento de modo que se facilite su gestión integrada. Incluso existen posturas eclécticas, como la defendida por Marcos Oliveira⁴⁹ que propugna la creación de:

- un estándar básico que contemple aspectos que podrían ser comunes tanto a la gestión de la calidad como a la medioambiental (e incluso en un futuro a la seguridad y salud laboral)
- y dos estándares que contemplasen los aspectos más específicos de la calidad y el medioambiente (y en su momento de la seguridad).

De este modo el TAG 12 de ISO recomienda no fusionar ambas normas en una sola familia de estándares, sino hacerlas más compatibles, y alinearlas cuando sea posible, para facilitar a las empresas su implantación. La idea es favorecer que elementos comunes de ambas familias puedan implementarse de un modo común, en su totalidad o en parte, por las organizaciones, sin duplicidades innecesarias o la imposición de requerimientos conflictivos. No significa que el texto, para los elementos comunes, tenga que ser idéntico, a pesar de que lograrlo fuese factible, sino, más bien, que en la medida de lo posible debería usar términos y definiciones idénticos o, al menos, consistentes.⁵⁰

La Salud y Seguridad laboral a debate en ISO

En España el tema de la seguridad y salud de los trabajadores en sus puestos de trabajo ha sido regulado a través de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, de 8 de Noviembre, publicada en el B.O.E. número 269 del viernes 10 de noviembre de 1995.

Al igual que el medioambiente, la seguridad y salud laboral se convierte en un tema trascendente a considerar dentro de la GECT. Como afirma Garrido Hernández *"la relación entre calidad y seguridad es tan fuerte potencialmente que, estaremos en la meta cuando se hable, no de seguridad laboral, sino de calidad laboral"*⁵¹.

49. LIVEIRA, Marcos. ISO COMMENT: ISO 9000 and 14000 Integration/Oliveira. (On line) (<http://www.qdas.com/qdas/iso-hm/2079.html>) (19.07.98).

50. ISO. Advisory group recommends actions for greater compatibility, but no merging of ISO 9000 and ISO 14000. (On line) <http://www.iso.ch/presse/presse19.htm> (07.05.99).

51. GARRIDO HERNANDEZ, Antonio. Calidad y seguridad. (On line) (19.07.98) (<http://www.icce.es/icce/articulo02.htm>).

Los beneficios que la gestión de la prevención de riesgos laborales proporciona a un sistema de gestión de la calidad son evidentes, especialmente en relación a la satisfacción de los clientes internos, externos y la reducción de costes⁵²:

- unas inadecuadas condiciones de seguridad y salud repercuten negativamente sobre los trabajadores, e indican una mala gestión de los recursos y la existencia de importantes perturbaciones en el proceso productivo o de prestación de un servicio;
- aquellas organizaciones que disocian la prevención de riesgos laborales del resto de funciones de la gestión empresarial, difícilmente podrán satisfacer al cliente externo, ya que la generación de importantes deficiencias en las condiciones de trabajo tendrá consecuencias negativas sobre el proceso y la calidad del producto;
- la puesta en marcha de medidas de seguridad y salud supone un fuerte ahorro de costes.

Sin embargo, apuntan Priore et al.,⁵³ la creación de una auténtica cultura de seguridad e higiene como elemento de la cultura de calidad, no es una tarea fácil puesto que la principal motivación para la implantación de actuaciones referentes a la misma proviene de la amenaza de las acciones legales contra la empresa. Mientras la seguridad industrial queda asociada al mundo de lo reglamentario y obligatorio, la calidad queda vinculada al mundo de lo normalizado y voluntario.

Una solución válida para la gestión de la seguridad laboral podría encontrarse en la utilización de la norma española UNE 81900 EX⁵⁴ de Junio 1996 donde se establecen las reglas generales para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales. Este estándar presenta los principios comunes para la administración de un sistema basado en los principios de la serie UNE-EN-ISO 9000 y la UNE-EN-ISO 14000 las cuales no son prerequisite para la aplicación de la UNE 81900.

Experiencias similares, con un fin idéntico, se han desarrollado por ejemplo en Gran Bretaña con la creación de la BS 8800⁵⁵.

Dentro de ISO la cuestión acerca de la creación de un estándar para la gestión de la prevención de riesgos laborales es debatida en un intento de vislumbrar la necesidad real de crear la que se denominaría ISO 18000 Seguridad y Salud Ocupacional. La postura mantenida por el *Technical Management Board* (TMB) de ISO es clara al respecto y así

52. POVEDA MONTEJANO, César. La certificación de la prevención de riesgos laborales. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2º Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, pp. 195-198.

53. PRIORE MORENO, Paolo; PARREÑO FERNANDEZ, José; GOMEZ GOMEZ, Alberto. La integración de la seguridad e higiene en la gestión de la calidad total. En: Vol. 2 Ponencias y Comunicaciones. XI Congreso Nacional de AEDM, Vol. 2. Lleida: Universidad de Lleida, 1997, p.285.

54. AENOR. Norma UNE 81900 EX. Prevención de Riesgos Laborales. Reglas generales para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales. Junio 1996.

55. (On line) <http://www.udistrial.edu.co/comunidad/industrial/kafwe/8800.html> (07.05.99).

quedo de manifiesto en el encuentro celebrado en Ginebra durante los días 27-28 de Enero de 1997, al manifestar que la necesidad de desarrollar dicho estándar podría surgir en el futuro, pero no en el presente, puesto que a pesar de existir diversos estándares en diferentes naciones, los resultados de un estudio realizado entre 300 delegados de 45 países representando la industria, trabajo, seguros, sector gubernamental, organizaciones internacionales y cuerpos de normalización, así lo aconseja⁵⁶.

Sistema de Gestión Integrado: Calidad, Medioambiente y Seguridad

Aunque aún no se llega a un acuerdo acerca de la integración de las normas ISO 9000 e ISO 14000 y se cuestiona la necesidad de crear la norma ISO 18000 de seguridad y salud laboral, en algunos círculos ya empieza a hablarse de la creación de una norma única, la ISO 21000, que integrará calidad, medioambiente y seguridad laboral.⁵⁷

Ante esta situación, cuyo final aún no está definido, la alternativa válida pasa por la mayor o menor compatibilización y alineación práctica de las tres normas mencionadas (desde una implantación de cada aspecto de manera separada, dirigiendo al mismo tiempo un intercambio de experiencias mutuas o mediante una organización integrada y única de los tres aspectos).

El principal problema que plantea esta triple integración es, según un estudio desarrollado por el Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo de Holanda, la competencia por los medios financieros, el tiempo y la atención de las personas involucradas, así como la atención desproporcionada a uno de los aspectos en detrimento de los otros, aunque también se extrajeron conclusiones positivas relativas a la gestión colectiva de los tres campos⁵⁸:

- más claridad en el establecimiento de prioridades;
- una valoración más equilibrada de las prioridades;
- evita que medidas adoptadas unilateralmente puedan tener efectos negativos o contraproducentes en otro campo;
- una mayor capacidad innovadora y un aumento de la eficiencia;
- ahorro de tiempo y gastos;
- mejor aceptación por parte de los trabajadores de las nuevas medidas que se adoptan.

Calidad, medioambiente y prevención de riesgos presentan similitudes tanto en su

56. Iso decisions on OH&S, integration of ISO 900 and ISO 14000, and information privacy. (On line) (<http://www.iso.ch/presse/PRESSE11.html>) (19.07.98).

57. Entrevista con el Ingeniero Roberto Loeschbor. (On line) (<http://www.cordoba.com.ar/cce/dinmica.html>) (19.07.98).

58. Citado en: POVEDA MONTEJANO, Cesar. La certificación de la prevención de riesgos laborales. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2º Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, p. 210.

orientación hacia las actividades preventivas como por las coincidencias existentes en los aspectos técnicos y organizativos.

Concretamente es posible identificar elementos comunes entre las condiciones de trabajo y la calidad del producto, puesto que la seguridad del cliente interno de la empresa, el trabajador, que se constituye en el principal activo de las organizaciones, es un factor que puede influir sobre el concepto de calidad percibida por el cliente. También existen coincidencias entre calidad y medioambiente en la medida en que las características ecológicas de los productos y de los procesos forman parte de los requisitos de calidad del producto, y en el interés de las empresas en identificarse con productos y actividades que respeten el medioambiente. Por otra parte, del mismo modo que la norma ISO 9000, la serie de normas ISO 14000 facilitará la puesta en marcha de sistemas de gestión de la prevención.⁵⁹

¿Existe un "European Way to Excellence"?

Los autores de un estudio presentado en 1996 para la Dirección General III de Industria de la Comisión Europea y realizado en 35 empresas europeas consideradas excelentes, concluyen que sí es posible hablar de un "Camino Europeo hacia la Excelencia" y argumentan dos razones fundamentales:⁶⁰

- porque refleja una serie de características comunes de los países europeos, tales como naturaleza participativa de las organizaciones, el tratamiento de la gestión del factor humano como una disciplina clave y la cultura colectivista;
- porque es posible establecer una serie de diferencias respecto al comportamiento seguido, por ejemplo, por las empresas de Estados Unidos o Japón.

Respecto al segundo punto, conviene matizar que existen aspectos fundamentales que trascienden los factores culturales y que, probablemente serán aplicables en cualquier contexto, aunque no hay que ignorar la existencia de factores nacionales, culturales y económicos que afectarán al sistema de funcionamiento de las organizaciones, por lo que será necesario crear sistemas de calidad bajo un enfoque contingencial.

Así, por ejemplo, Estados Unidos está orientado hacia las aproximaciones tradicionales de la gestión de la calidad (fundamentalmente la serie de normas ISO 9000), Japón está

59. POVEDA MONTEJANO, Cesar. La certificación de la prevención de riesgos laborales. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2º Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, p. 208.

60. HARDJONO, Teun, TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Directorate General III Industry, European Commission, 1996, pp. 94-95.

más centrado en la aplicación de un amplio abanico de herramientas, métodos y técnicas, mientras que en Europa, la tendencia parece emplear una perspectiva más centrada en valores comerciales, sociales e intelectuales.⁶¹

Hermel centra su análisis más concretamente en cómo acoplan los valores de la Calidad Total dentro de la cultura americana y la europea respectivamente. Señala el autor que la cultura americana presenta ciertos inconvenientes, tales como la excesiva atención prestada a los aspectos "hard" de la gestión de la calidad en detrimento de los aspectos "soft" o el interés por responder al "cómo" de las cosas antes que al "por qué", aunque sin embargo, el hecho de que la mayoría de los "gurús" de la calidad sean americanos pudiera resultar indicativo de que ciertos principios y valores de esta filosofía se ajustan a la cultura americana. Sugiere, además, tras la identificación de las incompatibilidades anteriores, que la Reingeniería de Procesos podría ser una nueva aproximación más americana a la gestión de la calidad.

Con relación al caso europeo, señala la orientación al largo plazo, el uso de la aproximación deductiva (de lo general a lo particular), la asimilación de lo intangible y lo colectivo, y la premisa de que la reflexión precede a la acción como los elementos que más favorecen el enfoque de la GECT. En Europa la Reingeniería se observa como una herramienta de la GECT que difícilmente podrá implantarse con éxito de no hacerse compatible y complementaria con una base conformada por los principios de la Calidad Total. Señala, además, que en Europa, después de un periodo de declive, la GECT ha comenzado a revivir desde principios de los 90 convirtiéndose en un movimiento cada vez más ligado a la gestión estratégica, convirtiéndose en un auténtico "recurso estratégico" más que en una simple técnica al servicio de otros objetivos más genéricos.⁶²

¿Cuáles son las características que definen la gestión de la calidad en Europa? El "Camino Europeo hacia la Excelencia" queda definido a partir de siete conclusiones derivadas del estudio de la DGIII de la Comisión Europea anteriormente citado:⁶³

1. La gestión de la calidad es descrita fundamentalmente como la calidad en la gestión caracterizada por:

- Gestión basada en los hechos.
- Atención a los procesos de trabajo conscientes de que los problemas organizacionales,

61. Ver:

-LEWIS, David A. A comparison of attitudes of Spanish and American Quality Assurance Managers. *Production and Inventory Management Journal*, 1º trimestre, 1992, pp. 42-45.

-KANO, Noriaki. A perspective on Quality Activities in American Firms. *California Management Review*, primavera 1993, pp. 12-31.

62. HERMEL, Philippe. The New Faces of Total Quality in Europe and the USA. *Total Quality Management*, vol. 8, nº 4, 1997, p. 135-141.

63. HARDJONO, Teun, TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. *The European Way to Excellence*. Directorate General III Industry, European Commission, 1996, pp. 96-98.

normalmente, cruzan las tradicionales líneas funcionales.

- Análisis de la variabilidad.
- La habilidad, disposición y compromiso de la dirección y de los empleados para trabajar en la mejora continua.
- El reconocimiento del potencial humano como la clave del éxito.
- El desarrollo de competencias organizacionales desde una perspectiva orientada al cliente.
- Gestión equilibrada de las expectativas de los diferentes agentes interesados en la organización (clientes, empleados, accionistas, proveedores, sociedad, gerencia, etc.).
- El alineamiento de las estructuras, sistemas y procedimientos organizacionales con los principios y aproximaciones anteriormente enumerados.

2. El reconocimiento del cliente como la razón de existir de la organización a partir del desarrollo de competencias en la empresa (combinación de tecnologías, capacidades humanas y valores motivacionales).

3. La orientación hacia las personas implica una perspectiva más orgánica de las organizaciones y de la manera de gestionarlas.

4. Cada organización es única y debe desarrollar su propio camino de gestionar la calidad, aunque existen aspectos de importancia reconocida en cualquier situación.

5. Acometer un proceso de cambio real es difícil pero no imposible, y se ve facilitado por un liderazgo efectivo.

6. Es necesario desarrollar la capacidad de trasladar los conceptos aprendidos a la práctica y de procesar adecuadamente la información (especialmente mediante la creación de indicadores).

7. La consecución de resultados no se limita a aspectos financieros, sino a otros orientados a la capacidad de aprendizaje, al desarrollo de una determinada cultura empresarial, etc.

Según una encuesta realizada por PA Consulting Group entre 500 empresas de los principales sectores industriales en Holanda, Bélgica, Alemania, Noruega, Reino Unido, Francia, España e Italia, el estado del progreso de la calidad en Europa queda reflejado por los siguientes resultados:⁶⁴

- Aunque la filosofía de la Calidad Total es conocida desde hace años, son pocas las

64. PA CONSULTING GROUP. Encuesta sobre el progreso de la Calidad Total en las empresas de Europa Occidental. Madrid: Club Gestión de Calidad, pp. 6-14.

empresas (un 3%) que ponen en práctica sus conceptos y pueden alcanzar el estatus de empresa de Calidad Total (empresa que está preparada para solicitar con éxito el Premio Europeo de Calidad).

- Las empresas consideradas de Calidad Total logran claros beneficios, tanto en sus resultados económicos como en la satisfacción de sus clientes y empleados, aunque ya desde el inicio del proceso de desarrollo son significativos los ahorros en costes y la mejora de la satisfacción de los clientes.
- La principal característica definitoria de una empresa de Calidad Total es la responsabilidad aceptada por la Dirección de llevar a la práctica la estrategia de Calidad Total.
- Las certificaciones ISO 9000 no son en sí mismas indicadoras de la madurez de la Calidad Total, pero impulsan el proceso.

La situación particular de España puede ser conocida a partir de los resultados obtenidos de un estudio empírico promovido por la EFQM en 1994 en el ámbito europeo denominado "Primera Encuesta Europea sobre Autoevaluación". Este estudio dirigido en España por la profesora Moreno Luzón del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia,⁶⁵ entre empresas españolas, en su mayoría medianas y grandes, revela que la mayoría de las empresas analizadas están centradas fundamentalmente en labores de Aseguramiento obteniendo certificaciones según alguna de las normas de la familia ISO 9000, no evolucionando hacia enfoques de Calidad Total y no desarrollando sistemas de autoevaluación. La evolución hacia formas más desarrolladas en la gestión de la calidad parece coincidir con una mayor atención a los aspectos humanos y de cooperación con los clientes y proveedores. El papel a desempeñar por la Comisión Europea DGIII en el desarrollo de la gestión de la Calidad Total a partir de la creación de una Política de Promoción de la Calidad en Europa resulta decisivo, y ya fue comentada su necesidad para desarrollar una auténtica cultura empresarial de calidad.

65. HERRERA GOMEZ, Justo, MORENO LUZON, Dolores y MARTINEZ FUENTES, Clara. La gestión de la calidad en las empresas españolas. Resultados de un estudio empírico de ámbito europeo. Revista de Economía y Empresa, vol. XII, nº 32, 1998, pp. 110-113.



El Proceso de Implantación de la GECT

Llegados a este punto la empresa debe haber configurado un esquema de actuaciones que le permita orientar la gestión de la calidad durante un periodo mínimo de 5-10 años. De este modo puede haber decidido comenzar por la implantación de un sistema de Aseguramiento Externo de la Calidad conforme a la norma ISO 9000, y posteriormente desarrollar un sistema para la Gestión Medioambiental conforme a la ISO 14000, o bien comenzar a trabajar desarrollando los criterios del Modelo Europeo de Excelencia.

Esta elección no debe ser el resultado de una decisión aislada, sino de un proceso de planificación dentro del marco estratégico definido en nuestro modelo de GECT, que comenzó por la definición, por parte de la empresa, de su propio concepto de calidad, el desarrollo de la visión, la comprensión de las posibilidades que le ofrecía la realidad de su cultura y/o las modificaciones que sería necesario acometer, así como la delimitación de su concepto de cliente en un sentido amplio.

Problemas del proceso de implantación en la GECT

Seleccionada la actuación o secuencia de actuaciones más adecuada, se hace necesario implantarlas efectivamente. Se trata de una etapa clave del modelo puesto que, como señala Rao, el que los resultados respecto a la gestión de la calidad no sean los esperados puede derivar de una implantación no adecuada.¹ Recordemos que es generalmente aceptado que cuando fracasan las iniciativas TQM no es debido a un fallo en la concepción

1. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.447.

de los principios que lo sustentan sino más bien a la falta de un sistema efectivo que permita ejecutar apropiadamente los mismos, quizá porque estos principios son definidos de un modo demasiado teórico y amplio como para ser prácticos². Ésta es precisamente la utilidad del marco proporcionado por la GECT.

Si el proceso de la GECT ha seguido correctamente la secuencia definida, sería posible eliminar o al menos reducir, algunos de los problemas más habituales relacionados con el éxito en la mejora de la calidad, antes de llegar efectivamente a la fase de implantación. El desarrollo inadecuado de las fases previas se convertirá en sí mismo en un obstáculo a solucionar en la fase de implantación. Con carácter general, señalamos algunos de los estos problemas:

- La ambigüedad del concepto de calidad³.
- La existencia de conflictos entre la Calidad Total y la cultura existente en la empresa⁴.
- Confusión derivada de la multiplicidad de objetivos⁵.
- Confusión entre la estrategia de la Calidad y otras estrategias seguidas en la organización⁶.

No obstante, y a pesar del enfoque preventivo adoptado por la GECT para solucionar posibles problemas en las fases más tempranas del proceso, es posible identificar algunos obstáculos propios de la fase de implantación.

Wilkinson advierte que las iniciativas de calidad fallan en la fase de implantación porque se pone demasiado énfasis en los aspectos "*hard*" (documentación, control de los procesos, etc.) y escasa atención a los aspectos "*soft*" (creación de un clima para el cambio, motivación, formación y *empowerment* de los empleados, entre otros aspectos)⁷.

El papel de la Dirección de la empresa se convierte en el eje de actuación para la implantación adecuada de la estrategia de calidad seleccionada dentro del marco genérico de la GECT. Su actuación favoreciendo que la calidad sea cosa de todos, evitando la excesiva dependencia de los denominados expertos de la calidad, necesitará muy

2. SHIN, Dooyoung, KALINOWSKI, Jon G. y ABOU EL-ENEIN, Gaber. Critical Implementation Issues in Total Quality Management. Sam Advanced Management Journal, vol. 63, nº 1, invierno 1998, pp. 10-11.

3. BENGURIA INCHAURTIETA, Ramón. Calidad Total y estratégica. Un camino por recorrer. Boletín de Estudios Económicos, agosto 1991, vol. XLVI, nº 143, pp. 213-214.

4. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.447.

5. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.447.

6. RAO A. et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc., 1996, p.447

7. Citado en: YOUNIS, Talib y BOLAND, Tony. Towards Total Quality Management in a Supportive Employment Workplace. Public Money & Management, vol. 17, nº 1, enero-marzo 1997, p. 55.

posiblemente de la alineación de la estructura organizacional para reforzar los cambios culturales. Este último aspecto, generalmente descuidado al gestionar la calidad, puede resultar determinante, en la medida que la estructura organizacional puede condicionar la definición de tareas conforme a antiguos esquemas y la creación de organizaciones paralelas orientadas a la calidad que no hacen sino aumentar la burocracia⁸.

Nuestro trabajo en este capítulo 6 se centrará, por tanto, en dos aspectos fundamentales: la Calidad de la Gestión de la dirección (epígrafe 6.2.) y la estructura organizativa para la GECT (epígrafe 6.3).

En definitiva, teniendo presente que la implantación de los diferentes sistema de calidad deberá realizarse desde la aproximación contingencial, centraremos la atención en el aspecto humano, imprescindible sea cual sea el sistema de calidad que se decida crear.

Creemos conveniente realizar dos matizaciones:

1.- La mayor o menor efectividad en la implantación de los sistemas de gestión de la calidad dependerá también de factores exógenos (perturbaciones externas que oscurecen la relación entre los procesos de mejora y los resultados organizacionales, factores temporales que pueden inducir conclusiones basadas en el corto plazo, el efecto Hawthorne, la selección de unidades organizativas erróneas para la realización de pruebas piloto), así como de la incertidumbre del entorno, la orientación empresarial y no sólo de los procesos de comportamiento y actitudinales del sistema humano de la organización (motivación, satisfacción laboral, compromiso organizativo, cambio cultural y aprendizaje)⁹.

2.- No centraremos la atención en el desarrollo de un modelo de actuación concreto durante el proceso de implantación. En el caso particular de los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000 existen múltiples manuales. En relación a la implantación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial en el caso de empresas medianas y grandes sería de utilidad, entre otros, el modelo propuesto por el prof. Fernando Criado García-Legaz¹⁰.

8. Mark Graham Brown, Darcy E Hitchcock y Marsha L. Wilard. Citados en: ¿Por qué fracasan los programas de Calidad Total? (27.05.98) <http://www.calidad.org.article> (on line).

9. LLORENS MONTES, F. Javier. Procesos, contenido y efectividad de la calidad total. Una aproximación desde la dirección de empresas. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, nº 3, 1996, pp. 170-176

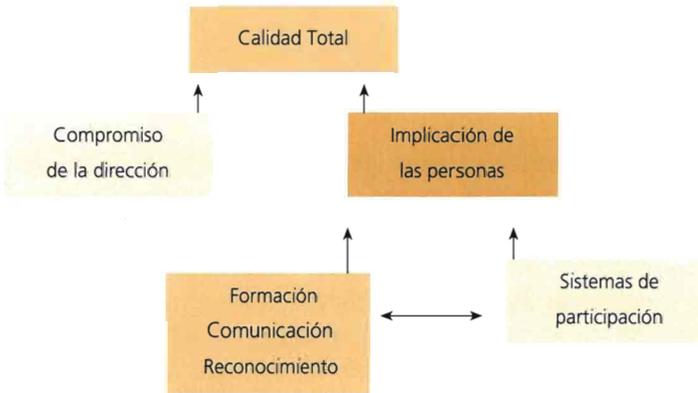
10. CRIADO GARCIA-LEGAS, Fernando. Claves para diseñar, implantar, desarrollar y mejorar un sistema de calidad total: un modelo dirigido a organizaciones de mediano y gran tamaño. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, 1998.

La calidad de la gestión en la GECT

El concepto Gestión de la Calidad, tiene, afirma Derm Barret¹¹, dos significados diferentes aunque complementarios: la gestión de la calidad y la calidad de la gestión. La gestión de la calidad en nuestro trabajo ha quedado enmarcada desde el enfoque metodológico de la GECT. La calidad de la gestión viene determinada por la mayor o menor atención prestada a los aspectos soft de la calidad. En particular serán tratados los siguientes:

CUADRO 50. GESTIÓN DE PERSONAL PARA LA GECT

FUENTE: CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed). Los Sistemas de participación. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997, p. 14.



Para conseguir la calidad en la gestión será necesario como paso previo acometer un proceso, denominado por Champy de "*reingeniería de la dirección*" que consiste en modificar la dirección en sí misma, introduciendo los cambios necesarios en el trabajo de los directivos, y en la forma en que piensan, organizan, inspiran, distribuyen, facilitan, miden y recompensan los trabajos operativos que intervienen en la cadena de valor¹².

Como precisa Barret surge la necesidad de contar con "directivos tridimensionales que sean *directores* clásicos que planifiquen, organicen, coordinen, midan y evalúen, líderes que sepan armonizar todos los elementos de la empresa hacia la consecución de la misión e *innovadores* capaces de gestionar el cambio¹³ de modo que sea posible acometer con éxito la transición hacia el nuevo estilo de dirección requerido.

11. BARRET, Derm. Claves de la TQM. Una guía concisa para directivos. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 62.

12. CHAMPY, James. Reingeniería de la Dirección. Madrid: Díaz de santos, 1996, p. 4.

13. BARRET, Derm. Claves de la TQM: Guía concisa para directivos. Madrid: TGP Hoshin, 1994, p.82.

El nuevo estilo de dirección para la GECT: la nueva dirección de las personas

La importancia concedida al ser humano en los procesos de implantación de la calidad total, implica reconocer el papel fundamental desempeñado por las ciencias humanas en las nuevas formas de gestión empresarial. La motivación del individuo en el trabajo estudiada por la psicología, las técnicas de dinámica y animación del trabajo en grupos estudiadas por la psicología, o el impacto de la cultura empresarial en el comportamiento de las personas de la organización a partir de la sociología, se convierten, entre otros, en temas a tratar más allá de la simple reflexión y declaración de intenciones.

Pero además, su tratamiento y desarrollo es imprescindible para que la calidad pueda, efectivamente, recibir el calificativo de "total":¹⁴

- total porque todas las personas de la empresa participan del proceso de mejora; y
- total por el paso desde el "hombre economicus" al "hombre total" que desarrolla y ve valorada su iniciativa, creatividad, capacidad para tomar decisiones y aceptar nuevas responsabilidades.

El enfoque adoptado para la dirección de las personas en la empresa orientada hacia la GECT es radicalmente diferente del enfoque tradicional:

14. IAZYKOFF, Wladimir. Ciencias Humanas y Calidad Total. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 186.

CUADRO 51. COMPARACIÓN DE LOS ENFOQUES TRADICIONAL Y DE LA CALIDAD TOTAL EN CUANTO A LA DIRECCIÓN DE LOS RRHH

FUENTE: PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 49.

Enfoque de los consultores	Enfoque tradicional	Enfoque de la calidad total en la dirección de los RRHH
Filosofía	Un día de trabajo justo por un día de salario justo	Responsabilidad, compromiso, y compensaciones compartidas
Objetivos de la empresa	Incremento en la productividad, rentabilidad; la calidad es secundaria; centrado en el trabajo	Incremento de la calidad, productividad, satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, y lealtad
Objetivos de calidad	Calidad adecuada para permanecer en el negocio; el personal trabaja para conseguir mejoras en la calidad	Gestión de calidad total y mejora continua en y a través de cada nivel
Compartir la información sobre la empresa	Limitado a la información normal para llevar a cabo un trabajo	Libros abiertos, se comparte la información sobre beneficios, productividad, calidad, costes, planes de gastos del capital
Principales figuras	Gerentes, accionistas, clientes, empleados	Clientes, todos los empleados, accionistas
Implicación del empleado	Programas: sugerencias, planes, premios personales a los empleados; normalmente no hay un sistema formal	Extensivo entre y dentro de los niveles y funciones, "forma de vida"
Educación y formación	Formación "on the job", feedback a partir del mismo trabajo	Educación sobre calidad y economía, formación en varios aspectos, resolución de problemas y procesos de grupo
Estructura de la recompensa	Diseñada y administrada por el cuerpo directivo	Diseñada y ajustada por el comité cuerpo directivo-empleado; formal, pronta implicación en sindicatos
Seguridad del puesto de trabajo	Trabajo como un coste variable; habituales paros involuntarios en las épocas bajas del negocio	El compromiso formal es una consideración clave en todas las decisiones

La nueva dirección de personas necesita una modificación del contenido de la función de personal. Se trata de una evolución desde planteamientos jurídicos, administrativistas y de seguridad a planteamientos gerenciales, de desarrollo y de calidad¹⁵ tal y como se ha venido produciendo en las últimas décadas.

*"Es necesario tener personas, no personal. Personas que trabajen en la información y conocimiento de forma que aporten soluciones con honestidad y que no tengan temor de informar con claridad, personas con criterio propio, sintonizadas con los fines de la empresa y con la eficacia necesaria para crear riqueza"*¹⁶.

Para que la panorámica sea completa es necesario contemplarla desde otra perspectiva y responder a las siguientes cuestiones: ¿cuál es la repercusión de la GECT sobre los empleados? ¿cómo perciben las personas de la empresa el movimiento hacia la calidad?

Los enfoques con relación a la repercusión de la GECT sobre los empleados son contempladas desde una cuádruple perspectiva¹⁷:

1. La Teoría de la Transformación: propugna que la GECT modifica las actitudes y el comportamiento de las personas. Se trata de un modelo optimista que espera que los trabajadores den la bienvenida a las iniciativas de calidad y se asocien con un sentido de confianza y compromiso.
2. La Teoría de la Intensificación: considera al movimiento de la calidad como un modo de intensificar el trabajo y estrechar el control por parte de la dirección.
3. La Aproximación Contingencial: defiende la existencia de una vinculación entre la aceptación de la GCT y el contexto de la organización, de modo que factores tales como el grado de seguridad laboral, el sistema de relaciones preexistente entre la dirección y los empleados no directivos, o las relaciones existentes entre la dirección y los sindicatos pueden determinar la mayor o menor aceptación del programa.
4. La Teoría de la Re-regulación: se basa en la expectativa de que el control del trabajo mediante la observación y la revisión, así como el establecimiento de estándares formales de actuación en el trabajo, pueden conducir a una postura favorable, más que desfavorable, de los trabajadores respecto a la iniciativa de calidad. Ello se justifica por la necesidad de los empleados de trabajar en un entorno disciplinado y organizado antes que en el caos.

15. GASALLA, José María. La nueva Dirección de Personas. Madrid: Pirámide, 1993, p. 151.

16. BARCA DELGADO-CORREDOR, Angel L. Costes de producción y la calidad: ¿cómo ser competitivos y posicionarse en el futuro? Alta Dirección, nº 177, 1994, p. 60.

17. EDWARDS, Paul; COLLINSON, Margaret y REES, Chris. The determinants of Employ responses to Total Quality Management: six cases studies. Organization Studies, 19/3, 1998, pp. 451-453.

Hasta aquí hemos reconocido la importancia de adoptar un enfoque nuevo respecto al tratamiento de las personas de la empresa. La implantación de las actuaciones planificadas para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, tanto en su aspecto técnico como humano, requiere del ejercicio de un liderazgo eficaz. Este tema será tratado en el próximo apartado.

El liderazgo para la GECT

a) Concepto y roles

La definición del concepto de Liderazgo es en sí compleja dado que sus manifestaciones dependerán de las circunstancias. No obstante sí resulta posible identificar cuáles son las actuaciones básicas en las que debe centrarse en nuestro modelo de GECT¹⁸:

1. Creación y articulación de una visión y un plan para su consecución que sean fácilmente entendidos por todos los empleados.
2. Orientación al cliente.
3. Creación del entorno necesario para ser capaces de aceptar el cambio de una manera continua y constructiva.

El líder para la GECT debe potenciar conjuntamente tres dimensiones, convirtiéndose en un líder tridimensional con habilidades empresariales, de liderazgo y para el trato de las personas:

18. BEMOWSKI, Kenneth. El liderazgo de los Líderes. Excelencia, octubre 1996, nº 14, p. 30.

CUADRO 52. EL LÍDER TRIDIMENSIONAL

FUENTE: BOLT, James F. Formación de líderes tridimensionales. En: HESSELBEIN, F., GOLSMITH, M. y BECKARD, R. El líder del futuro. Bilbao: Deusto, 1996, p. 196.



La advertencia de Karl Albrecht es clara en relación a la nueva orientación que deben dar los directivos a su estilo de dirección: *"El líder que ofrezca a sus empleados una propuesta de éxito válida, significativa, y los ayude a comprender el valor que tiene para ellos y la contribución que ellos pueden realizar, es el que con más probabilidad movilizará la energía de la gente y canalizará su compromiso con metas que valgan la pena"*¹⁹. En definitiva propone el "logoliderazgo" o liderazgo por medio del significado.

El reto fundamental que se le presenta a todo líder es potenciar los puntos fuertes de sus subordinados y convertir en irrelevantes los débiles. Debe actuar con la finalidad de que el resultado del trabajo sea el esperado y haya sido realizado de la manera más eficiente. Ello implica gestionar con especial habilidad el factor humano de la empresa en un triple sentido²⁰, de modo que se elimine cualquier posibilidad de trabajo no correcto:

- a) Gestionar el "no sé" con Formación.
- b) Gestionar el "no puedo" con Dotación.
- c) Gestionar el "no quiero" con Motivación.

19. ALBRECHT, Karl. La misión de la empresa. Barcelona: Paidós Iberica, 1996, p. 37.

20. CELA TRULLOCK, José Luis. Calidad. Qué es. Cómo hacerla. Barcelona: Gestión 2000, 1996, p. 52.

Se trata, en definitiva, de crear las condiciones más favorables para que se produzca un ciclo formación-autonomía-responsabilidad que mejore continuamente hacia niveles superiores de realización personal y empresarial²¹, de gestionar la diversidad para capacitar a las personas para que desarrollen al máximo sus cualidades y alcancen un grado de productividad lo más alto posible, de modo que sea posible el cambio hacia una cultura y estructuras organizativas basadas en la calidad²² donde se preserve el poder de la motivación intrínseca, la dignidad, la curiosidad y la ilusión por aprender con la que las personas nacen²³.

b) Diferencias entre gestión y liderazgo

La diferencia fundamental entre estas dos funciones queda brevemente resumida por Ken Blanchard²⁴ en los siguientes términos: "...*existen dos papeles fundamentales en las organizaciones. Uno ha sido denominado el papel del liderazgo -hacer lo correcto-, que tiene que ver con la visión y la orientación. El otro es el papel de dirección, que es hacer las cosas bien, o la puesta en práctica*".

Creemos, a pesar de la diferencia conceptual existente entre ambos que se trata de dos conceptos compatibles y complementarios en un entorno TQM. El empeño por diferenciar ambos aspectos ha motivado en muchos casos situaciones en las que quienes crearon la visión no intervinieron posteriormente en su puesta en práctica.

En este mismo sentido se manifiesta Kotter al comparar el concepto de liderazgo con el concepto de gestión y afirmar que, el éxito de cualquier transformación depende en un 70% del liderazgo (establecer una dirección, alinear a la gente y motivar e inspirar) y sólo en un 30% de la administración (planear y presupuestar, organizar y proveer personal, controlar y resolver problemas), debiendo por ello hablarse de liderazgo del cambio y no tanto de administración del cambio²⁵.

Puesto que se trata de términos complementarios, que no iguales, resumimos en la tabla siguiente las principales diferencias entre ambos:

21. ALONSO, Vicente y BLANCO, Adolfo. *Dirigir con Calidad Total*. Madrid: Esic Editorial, 1990, p. 170.

22. KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo. *Comportamiento de las organizaciones*, 3ª ed. Madrid: Irwin, 1996, p. 63.

23. DEMING, W. Edwards. *The New Economics*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1993, p. 124.

24. BLANCHARD, Ken. *La pirámide organizacional al revés*. En: HESSELBEIN, F., GOLSMITH, M. y BECKARD, R. *El líder del futuro*. Bilbao: Deusto, 1996, pp. 110-111.

25. KOTTER, J. P. *What Leaders Really Do*. En: GABARRO, J. J. (Editor) *Managing People and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992, pp. 102-114.

CUADRO 53. GESTIÓN Y LIDERAZGO

FUENTE: KOTTER, John P. El líder del cambio. México: McGraw Hill, 1997, p. 28.

Gestión	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> ● Se necesita para crear un orden dentro de la complejidad ● Comienza con la planificación y presupuestación. ● Para lograr los objetivos hace uso de las funciones de organización y del personal ● Logra la consecución de los planes a través del control y de la resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se necesita para estimular el cambio organizacional necesario para afrontar un entorno cambiante ● Comienza con el establecimiento de una dirección o visión ● Para lograr sus objetivos pretende alinear al personal con la visión ● Logra la consecución de la visión a través de la motivación y la inspiración

c) Tres enfoques en la orientación de la dirección respecto a la GECT

Nos basamos en la aportación realizada por Choi y Behling²⁶ para establecer cómo la orientación de la Alta Dirección en particular puede afectar al enfoque adoptado respecto a la gestión de la calidad. Los autores consideran, a partir de los resultados extraídos en una investigación realizada en 6 empresas estadounidenses suministradoras de componentes a fabricantes de automóviles, que la actitud de los directivos hacia el tiempo, los objetivos y los clientes, difieren entre las empresas y que estas diferencias generan diferentes aproximaciones hacia la GCT, que a su vez influyen en las oportunidades de éxito del sistema de calidad.

CUADRO 54. ORIENTACIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN

FUENTE: CHOI, Thomas Y. y BEHLING, Orlando C. Top managers and TQM success: one more look after all these years. Academy of Management Executive, vol. 11, nº 1, 1997, p. 40.

	Orientación del desarrollo	Orientación táctica	Orientación defensiva
Principal objetivo	Crecimiento de la firma	Satisfacción de los requerimientos del cliente	Supervivencia en un mundo hostil
Prioridad del tiempo	El futuro	El presente	El pasado
Imagen de los clientes	Un compañero	Un comprador demandante	Un oponente

26. CHOI, Thomas Y. y BEHLING, Orlando C. Top managers and TQM success: one more look after all these years. Academy of Management Executive, vol. 11, nº 1, 1997, pp. 37-47.

La manifestación de una u otra orientación puede ser indicativa de la razón misma por la que la empresa decidió iniciar el camino de la gestión de la calidad.

En el enfoque de Desarrollo el sistema de gestión de la calidad es considerado un camino para el crecimiento de la organización. Se pone énfasis en la educación de los empleados, existe una gran comprensión de la interrelación existente entre las diferentes herramientas de la calidad y el cliente es visto como un compañero en una relación de cooperación.

En la orientación Táctica el sistema de gestión de la calidad se adopta como una vía para satisfacer los requerimientos de calidad especificados por el cliente o simplemente porque éste así lo ha solicitado explícitamente. Las herramientas de la calidad son usadas de un modo aislado y puntual y el cliente es considerado superior tanto por sus conocimientos como por sus prácticas de gestión.

En la orientación Defensiva, al igual que en la Táctica la adopción del sistema de gestión de la calidad deriva de las exigencias de los clientes, aunque en este caso su implantación, al igual que en otros muchos casos, se hace de un modo reticente. Raramente se aplican las herramientas de la calidad y cuando se hace su aplicación es parcial. El cliente es considerado como "un mal necesario".

En concreto, los autores advierten que el sistema de calidad sólo puede ser considerado un éxito cuando permite a la empresa alcanzar unos niveles superiores de rendimiento y ello sólo es posible cuando la dirección se mueve más allá de las orientaciones Defensivas y Tácticas para adoptar una orientación de Desarrollo. Esta orientación se encuentra claramente identificada con los principios del Liderazgo Visionario anteriormente comentado.

Señalan, sin embargo, que la percepción que tienen los propios directivos acerca del éxito del sistema depende, en gran medida, de cómo se mide ese éxito. Mientras que los directivos defensivos consideran que el éxito significa haber mantenido los clientes, para el directivo táctico significará realizar mejoras en respuesta a los deseos del cliente, mientras que para un directivo orientado a la Calidad Total será un éxito sólo cuando haya significado un mayor nivel de rendimiento.

En definitiva la orientación de la Alta Dirección se convierte en un elemento decisivo para comprender no sólo la diferencia de actuaciones respecto a la gestión de la calidad entre diferentes empresas sino también los diferentes resultados obtenidos y el grado de satisfacción y entusiasmo que unos y otros muestran ante el TQM.

Una vez tratado el tema del compromiso de la Dirección, procedemos a realizar una incursión en los sistemas de participación requeridos para la calidad, aspecto fundamental a gestionar en la implantación de los sistemas de calidad, conforme al esquema identificado anteriormente al comienzo del epígrafe 6.2.

La gestión participativa en la GECT

"La calidad es cosa de todos" es el lema de muchas empresas que con sistemas para la gestión de la calidad. Sin embargo, la realidad, como en muchas otras ocasiones, no coincide con la teoría. Así queda patente en los resultados de un sondeo realizado por un equipo de trabajo del Club Gestión Calidad acerca de los sistemas de participación en los procesos de mejora de calidad²⁷:

1. La mayoría de las empresas indican su interés por la participación, pero pocas la llevan a cabo.
2. La alta dirección no está directamente involucrada y así es percibido por los empleados.
3. Los directivos están preocupados por el coste que puede suponer poner en marcha unos sistemas participativos.
4. No existe una cultura de calidad: se trabaja cometiendo siempre los mismos errores.
5. La poca involucración en temas de calidad y participación de los mandos intermedios trae consigo una falta de apoyo y motivación que desembocan en una desgana generalizada.
6. Los miembros de los grupos se desaniman porque sienten que esta actividad no es, en realidad prioritaria.
7. Las actividades de participación se ven como una carga más, a veces incompatible con el propio trabajo.
8. Existen dificultades para formar grupos y para que estos funcionen.
9. El conocimiento de los sistemas de participación es pobre y en algunos casos se limita a un simple buzón de sugerencias.
10. No existe una formación adecuada. Se trabaja sin metodología.

La participación es una forma de obtener de cada persona de la empresa lo que ésta pueda aportar y, a la vez un mecanismo para dar a cada persona de la empresa lo que tiene derecho a esperar, de modo que, como señalan Rotger i Estapé y Canela Campos²⁸, la participación se convierte en un medio y en un fin a la vez. Se trata de dar un nuevo valor al factor humano, reconociendo que cualquier organización se compone fundamentalmente de personas, que tienen el derecho y el deber de aportar a la

27. CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed). Los Sistemas de participación. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997, pp. 7-8.

28. ROTGER i ESTAPE, Joan Josep y CANELA CAMPOS, M. Angel. Gestión de la Calidad: una visión muy práctica. Barcelona: Beta Editorial, 1996, p. 123.

organización lo mejor de sí mismas, recibiendo a cambio no sólo una contraprestación monetaria por el trabajo realizado, sino la posibilidad de satisfacer, en el entorno de trabajo, muchas de sus necesidades y expectativas.

En el apartado siguiente analizaremos los ámbitos de la gestión participativa que necesitan ser considerados para llevar a la práctica los principios de la Teoría O y favorecer la gestión participativa mediante visión compartida.

a) *Los ámbitos de la gestión participativa*

La participación en un entorno de Calidad Total debe ser completa, englobando "el saber, el poder y el tener"²⁹.

El siguiente esquema sintetiza la naturaleza de la participación en la empresa desde una amplia perspectiva que engloba las tres actuaciones anteriores:

CUADRO 55. NATURALEZA DE PARTICIPACIÓN

FUENTE: HERMEL, Philippe. La gestión participativa. Barcelona: Gestión 2000, 1990, p. 120.



29. GELINIER, Octave. Reseña histórica de la dirección participativa. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 50.

Harris y Purdy³⁰, ante la necesidad de profundizar en el conocimiento de la gestión participativa y la necesidad de evidenciar el uso de técnicas participativas durante su implantación, proponen un esquema que permite, no sólo conocer si existe un entorno participativo o no en las denominadas empresas TQM, sino caracterizarlo a partir de determinadas variables tales como el grado de participación, la forma de participación, su contenido, los grupos involucrados y las fases del proceso donde ocurre la participación.

30. HARRIS, C Ruth y PURDY, R. Lyn. The role of participative management in the implementation of Total Quality Management Programs. *International Journal of Technology Management*, vol. 16, n° 4-6, 1998, p. 467.

El siguiente cuadro resume las dimensiones anteriores:

CUADRO 56. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA EMPRESA

FUENTE: Elaboración propia. Basada en: HARRIS, C Ruth y PURDY, R. Lyn. The role of participative management in the implementation of Total Quality Management Programs. International Journal of Technology Management, vol. 16, n° 4-6, 1998, pp. 468-469.

Grado de participación	<p>Consultivo Democrático</p> <p>Responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A los empleados se les requiere información. ● Todos los participantes tienen igual voz en las decisiones pero otro grupo aprueba los cambios y se asegura que son implantados. ● Los participantes toman las decisiones y asumen la responsabilidad para la implantación del cambio.
Forma de participación	<p>Directa</p> <p>Indirecta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Todos los empleados afectados por el cambio toman parte en el proceso de decisión. ● Los empleados son representados por uno o más miembros de su grupo.
Contenido de la participación	<p>Estratégica</p> <p>Táctica</p> <p>Operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluye aspectos tales como la naturaleza del control corporativo y el establecimiento de políticas. ● Establecimiento de Presupuestos, determinación de requerimientos de personal y de las necesidades de los clientes ● Relacionado directamente con la ejecución de las tareas
Grupos implicados	<p>Directivos</p> <p>Mandos Intermedios</p> <p>Empleados no directivos</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Sociedad</p> <p>Competidores</p>	
Etapas donde ocurre la participación	<p>Etapas 1</p> <p>Etapas 2</p> <p>Etapas 3</p> <p>Etapas 4</p> <p>Etapas 5</p> <p>Etapas 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis del Sistema Organizacional. ● Selección del Programa. ● Rediseño del Sistema organizacional para reestructurar la organización. ● Implantación. ● Mantenimiento del Programa. ● Revisión y evaluación del Programa.

Los autores mencionados utilizaron dicho esquema para caracterizar la gestión participativa a partir del estudio de 20 casos extraídos de la literatura académica existente sobre el tema en un periodo comprendido entre 1986 y 1993 en empresas de Canadá, Europa, Australia y Singapur, concluyendo los siguientes aspectos³¹:

1. La participación es prácticamente inexistente en las etapas iniciales, donde se determinan los objetivos, se selecciona un programa específico y se analiza su adaptabilidad a la organización.
2. Existe también poca participación en el rediseño de la organización para adaptarla al TQM o en la selección de las personas que serán formadas y en la definición del contenido de la formación.
3. La gestión participativa aparece en la etapa de mantenimiento, fundamentalmente porque la GECT descansa sobre el trabajo en equipos. El grado de participación en esta etapa es normalmente responsable o pseudo responsable (es la dirección quien decide que problema acometer), la forma es directa y el contenido se limita al nivel operativo.
4. No existe evidencia de que la GECT haya alterado significativamente la naturaleza de la participación, más bien ya existían ciertas estructuras de grupo antes de adoptarla. Sin embargo sí se verifica que a partir de su adopción se ha recibido mayor formación, aunque el contenido de la participación haya permanecido limitado al nivel operativo.

A pesar de la enorme utilidad del modelo creemos posible, haciéndonos eco de la filosofía de la mejora continua, enriquecerlo a partir de la adición de dos aspectos no considerados.

Por una parte, el esquema podría verse completado con la dimensión de la participación en los resultados, mediante alguna forma de reconocimiento. Rao et al. señalan el reconocimiento, como un elemento que, junto a la necesidad de poder, información y conocimientos que tienen los empleados, contribuye al desarrollo de una participación activa que afecte positivamente a la productividad de la empresa.³² Se trata de una actuación coherente con otras muchas derivadas de la filosofía de la Calidad Total, tales como la reducción del número de estratos de supervisión o el cambio en la naturaleza del trabajo de gestión, ahora orientado hacia el desarrollo de líderes en todos los niveles.

En segundo lugar, creemos interesante añadir un apartado que permita definir las actuaciones o actividades concretas que la empresa implanta para efectivamente desarrollar la gestión participativa.

31. HARRIS, C Ruth y PURDY, R. Lyn. The role of participative management in the implementation of Total Quality Management Programs. *International Journal of Technology Management*, vol. 16, nº 4-6, 1998, pp. 471-476.

32. RAO, Ashok. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1996, p. 462.

Estas dos matizaciones realizadas son brevemente tratadas a continuación.

La participación financiera, ya sea en los resultados inmediatos o diferidos, en el capital o mediante el ahorro salarial a partir de los planes de ahorro de empresa³³ se constituye en pieza fundamental, generalmente olvidada, en los sistemas de participación para la GECT.

En relación a las actividades concretas que las empresas desarrollan para la gestión participativa en un entorno de Calidad Total los tipos más difundidos son³⁴:

1. Individuales:

- El autocontrol.
- La gestión participativa de objetivos.
- Las sugerencias.
- Las relaciones cliente-proveedor.

2. Colectivos:

- La gestión participativa de objetivos.
- Las sugerencias.
- Las relaciones cliente-proveedor.
- Los grupos no estables de trabajo (equipos de mejora, equipos de progreso, lectura en grupo, seminarios de mejora de trabajo, grupos espontáneos,...).
- Los grupos estables de trabajo (círculos de calidad, unidades elementales de trabajo, comités de calidad).

3. Para varias compañías:-

- Jornadas de puertas abiertas.
- Grupos interempresariales.

Como se deduce de la tabla anterior la actividades participativas se orientan fundamentalmente a las dimensiones del "saber" y del "poder", enfatizando el derecho que tienen los empleados a sentirse orgullosos del trabajo que realizan. Nuevamente

33. FERON, Robert. Calidad Total y Participación Financiera. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 242-243.

34. CLUB GESTION DE CALIDAD (Ed). Los Sistemas de participación. Madrid, 1997, p. 10.

observamos, sin embargo, una carencia ya identificada repetidamente a lo largo de estos epígrafes: la presencia de actividades relacionadas con el "tener", que manifiesten el derecho de los empleados a participar de los resultados obtenidos. Dada la importancia que nos merece el tema le dedicaremos, más adelante, un apartado específico.

A modo de conclusión, y como simple nota de interés, queremos resaltar el matiz introducido en el último apartado de la tabla: la participación en el "saber" se amplía para contemplar a diferentes grupos de *stakeholders* (sociedad en general, empresas varias sean o no competidoras), constituyéndose la creación de conocimiento en un medio de satisfacción de los mismos. Como afirma el Club Gestión de Calidad es necesario extender los sistemas de participación al exterior de la empresa, de manera que incluyan a clientes y proveedores y favoreciendo la irradiación de la cultura participativa a los entornos profesionales y sociales de la empresa a través fundamentalmente de jornadas de puertas abiertas y de la participación en organizaciones cuya misión es promover la calidad³⁵.

b) El empowerment: una forma de participación

Florentino Moraleda define el término como *"la forma de capacitar o proporcionar a una persona todos los elementos necesarios y suficientes que le permitan atender y resolver todas las situaciones de negocio que se le plantean a su nivel"*³⁶.

Mills sintetiza la aportación realizada por el empowerment a la tradicional dirección participativa afirmando que, es *"el derecho a decidir y a actuar. No es la participación del empleado en sentido clásico, el empowerment es mucho más que eso. Participación es consulta y comunicación entre directivo y empleado; empowerment es la cesión explícita de autoridad para tomar decisiones y emprender acciones, por lo general en el contexto de un amplio conjunto de reglas y de estructuras"*³⁷.

Conviene distinguir el *empowerment* de otros conceptos tales como la implicación y la "gestión por distancia":

1. *Empowerment* no significa únicamente, como puede observarse de las definiciones anteriores, que los empleados pueden hacer sugerencias, ofrecer consejo, facilitar información, comunicar la información, suministrar datos y participar en la ejecución de determinadas acciones. Ello es simplemente implicación, y a pesar de su indudable importancia para el TQM, no debe ser confundido con el *empowerment* que significa que los empleados pueden tomar decisiones acerca de quien debe ser contratado, quién

35. CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (Ed). Los Sistemas de participación. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997, pp. 36-37.

36. MORALEDA, Florentino. Empowerment: cuando el poder fluye dentro de la empresa. Capital Humano, nº 104, octubre 1997, p. 18.

37. MILLS, Daniel Q. The New Management System. European Management Journal, vol. 13, nº 3, septiembre 1995, pp. 254-255.

es promocionado, cuánto dinero gastar, qué comprar, que suministradores mantener y a cuales rechazar³⁸. El uso excesivo de la palabra *empowerment* ha llevado, afirma Bohan³⁹, al olvido de la utilidad práctica que tiene para las empresas TQM la simple implicación, vital para acometer cualquier proceso de cambio.

2. También es necesario diferenciar el *empowerment* de la "gestión por distancia" que otorga al empleado el "deber" de conseguir sin excusa los objetivos y hacer más fácil la vida de los directivos presionando a los empleados⁴⁰. El hablar de gestión participativa en la empresa y llevarla a la práctica mediante este tipo de actuaciones, no contribuiría más que al rechazo sistemático a cualquier iniciativa que se iniciase en pro de la mejora de la calidad.

El *empowerment* no puede, ni debe, ser aplicado a todas las personas de la empresa ni debe tampoco aplicarse en todas las circunstancias y en todos los momentos.

Si tenemos presente que uno de los objetivos fundamentales del *empowerment* es conseguir acercar, en el tiempo y en el espacio, el lugar de la toma de decisiones y su ejecución, allí donde se perciba una ventaja competitiva por la aproximación de estos dos ámbitos, deberá aplicarse el *empowerment*, demostrándose especialmente útil en aquellos puestos de trabajo o situaciones que requieren de un trato directo con el cliente⁴¹.

Identificadas las situaciones en las que el *empowerment* generaría ventajas competitivas sería necesario evaluar las condiciones individuales de la persona o grupo, especialmente su madurez en cuanto a la tarea (dominio y experiencia con los conceptos, técnicas, herramientas y filosofía de la calidad) y su madurez psicológica (la habilidad para afrontar determinadas responsabilidades y actuar como un empleado "*empowered*")⁴².

Los beneficios básicos del *empowerment* generalmente enunciados deberían obtenerse directamente⁴³:

- promueve la productividad, la implicación y el sentido de la responsabilidad entre los empleados;
- posibilita nuevos cambios en la cultura de la organización y la mejora de las operaciones de la compañía;

38. BOHAN, George. Whatever happened to TQM? Or, How a Good Strategy got a bad reputation? National Productivity Review, vol. 17, n. 4, p. 15.

39. BOHAN, George. Whatever happened to TQM? Or, How a Good Strategy got a bad reputation? National Productivity Review, vol. 17, n. 4, p. 15.

40. Munro citado en: WILKINSON, Adrian et al. Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice. Organization Studies, 18/5, 1997, p. 810)

41. MORALEDA, Florentino. Empowerment: cuando el poder fluye dentro de la empresa. Capital Humano, nº 104, octubre 1997, p. 20.

42. HARDJONO, Teun., TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Directorate-General III Industry, European Commission, 1996, p. 98

43. HRADESKY, John L. Total Quality Management Handbook. Nueva York: McGraw Hill, 1995, p. 161.

- potencia la comunicación en todos los niveles;
- favorece un mejor uso del talento y conocimiento de los individuos;
- establece las bases para el desarrollo de un clima de confianza originado en el sentimiento de que las aportaciones de cada uno son valoradas;
- potencia la acción frente a la reacción y los resultados frente a la búsqueda de culpables, establece nuevas posibilidades de mejorar continuamente mediante el desarrollo de múltiples individuos capacitados para la resolución de problemas).

No obstante, sería preciso valorar si de otras formas de participación menos costosas podrían derivarse beneficios semejantes, o al menos suficientes para impulsar la GECT, dado que, como afirma Bohan⁴⁴, la aplicación con éxito del *empowerment*, y la obtención de sus indudables ventajas, no es posible más que con una gran inversión en tiempo, dinero y energía, y en la mayoría de las ocasiones todo lo que se necesita es un poco de implicación.

La motivación para la GECT

La motivación hacia la calidad es necesaria, no para convencer a las personas de que la calidad es algo deseable (esto partiría del falso supuesto de que son los errores humanos los que generan la falta de calidad como resultado de la falta de interés y cuidado⁴⁵), sino como instrumento con el que superar algunos obstáculos para la consecución de la misma, tales como el desconocimiento del efecto que el trabajo de cada uno tiene en los clientes, la existencia de otros objetivos prioritarios que se anteponen, la consideración de la calidad de forma parcial y no global, o la existencia de mitos culturales acerca de la calidad⁴⁶.

El comportamiento de las personas que deben desempeñar tareas de liderazgo se convierte en la pieza clave. Deberán ser capaces de crear las condiciones más adecuadas para que los empleados se automotiven:

*"Todos desarrollamos nuestras propias capacidades y nuestras relaciones a través de nuestras características y nuestros deseos. Y esa motivación intrínseca es la que nos mantiene y la que tratamos de alimentar. (...) No es posible motivar a nuestros subordinados. Todo lo que podemos hacer es crear condiciones para que se automotiven"*⁴⁷.

44. BOHAN, George. Whatever happened to TQM? Or, How a Good Strategy got a bad reputation? National Productivity Review, vol. 17, n. 4, p. 15.

45. SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, pp. 180-181.

46. JURAN, J. Moses. Juran on Leadership for Quality. Nueva York: The Free Press, 1989, pp. 296-297.

47. VAZQUEZ, Alfonso. Hobekuntza. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 40.

En este sentido propone Julieta Balart la inversión de la pirámide de necesidades de Maslow, cuestionando el camino lógico propuesto por éste en el que una necesidad superior sólo se activa cuando ha quedado razonablemente satisfecha la de nivel inferior:

"Conseguir la autorrealización por esta vía, es muy difícil de lograr porque las necesidades son cíclicas e ilimitadas, debido a que nuestra cultura nos lleva a crearnos continuamente nuevas necesidades, y que la satisfacción de todas ellas de nivel inferior, depende generalmente de factores extrínsecos, que en su mayoría no son controlables por la persona. Cuando la persona necesita de un estímulo extrínseco para estar motivada, no desarrolla el autocontrol, se mantiene dependiente, y su motivación dura mientras dura el incentivo, con lo cual el control de sí misma está fuera de ella" 48.

La inversión de la pirámide sitúa como primera necesidad a cubrir la autorrealización, de modo que active la satisfacción de necesidades de nivel inferior y haga posible que las personas estén automotivadas y contribuyan a lograr la calidad, eficacia y productividad tan deseadas en las organizaciones, al tiempo que se desarrolle un clima laboral más gratificante.

En este contexto la motivación extrínseca debe considerarse como el instrumento que genere la automotivación o motivación intrínseca, puesto que como apunta Deming, ante circunstancias determinadas, puede conducir a resultados positivos, incluso puede contribuir a mejorar la autoestima, aunque teniendo presente que, usada en exceso, puede conducir a la destrucción de cualquier tipo de motivación intrínseca. Lo importante es identificar que tipo de motivación es la más adecuada para cada individuo, puesto que cada persona es motivada interna y externamente en grados diferentes⁴⁹.

Miguel Udaondo ha clasificado en cinco grupos las actuaciones a seguir por la dirección de la empresa para motivar a las personas que trabajan en ella⁵⁰:

1. Mejorar la situación laboral mediante actuaciones en la forma de organización, los medios laborales que deben ser utilizados y las reglas y procedimientos laborales.
2. Influir en el medio ambiente que abarca a todas las instituciones, personas y acontecimientos significativos para el individuo y su situación laboral.
3. Crear corrientes de comunicación directa entre la gerencia y los trabajadores.
4. Establecer un sistema de incentivos adecuados: intrínsecos (trabajos más creativos,

48. BALART, Julieta. La inversión de la pirámide: La recuperación del equilibrio a través de la automotivación. Capital Humano, diciembre 1997, nº 106, p. 42.

49. DEMING, W. Edwards. The New Economics. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1993, pp. 111-115.

50. UDAONDO DURAN, Miguel. Gestión de Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pp. 301-306.

la oportunidad de realizar trabajos de categoría superior, el sentimiento de logro ante tareas estimulantes) y extrínsecos (aumento salarial, bonificaciones, privilegios especiales).

5.La felicitación.

a) El sistema de reconocimiento y recompensas para la GECT

Hemos comentado anteriormente la necesidad de favorecer la automotivación como vía de eliminación de algunos de los obstáculos que impiden la consecución de la calidad. Dado que la automotivación nace dentro de cada individuo, la empresa sólo puede crear las condiciones, a través de estímulos externos, que la favorezca.

El sistema de reconocimiento y recompensas se convierte en uno de los instrumentos más útiles porque es necesario para conseguir el compromiso inicial respecto al proceso TQM (de no existir, el esfuerzo realizado sería percibido como un intento de la dirección de obtener resultados a expensas de los empleados) y asegurar que todos los empleados sepan qué obtienen por participar en el proceso⁵¹. Es decir, el empleado puede no sentirse tratado con justicia cuando, su participación en el "hacer", no va unido a una participación en el tener.

Empleamos una definición amplia de recompensa, monetaria o no, que puede incluir el reconocimiento público, los aumentos de sueldo, los ascensos, las bonificaciones, los planes de reparto de beneficios y los programas de participación en el capital⁵². Consideramos que cualquiera de estas recompensas puede ser valorada por los empleados y puede, por tanto, constituirse en una fuente de motivación o un incentivo. Los empleados aprecian tanto unas como otras por lo que pueden combinarse de manera que sus efectos reviertan sobre el personal en forma de una mayor motivación:

*"Es mejor que muchas personas se sientan como superhéroes. Si usted me hace sentir como triunfador, seguiré actuando como tal. El principio de la profecía de autorrealización se hace evidente en los procesos de reconocimiento"*⁵³.

Deming se muestra crítico cuando las recompensas son económicas argumentando dos efectos negativos: el primero, motiva a las personas para trabajar únicamente por conseguir las recompensas económicas, y el segundo, porque se trata de una motivación extrínseca no entendida, e incluso ofensiva, para aquellos que consideran que es su obligación ejecutar correctamente sus tareas. Aunque reconoce el efecto positivo de cualquier tipo de agradecimiento distinto del estrictamente monetario⁵⁴.

51. HODGETTS, Richard M. Implementing TQM in Small & Medium-Sized Organizations. Nueva York: Amacon, 1996, pp. 156-157.

52. HOPPER WRUCK, Karen y JENSEN, Michael C. Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de la Calidad Total. Harvard Deusto Business Review, marzo-abril 1998, nº 83, p. 65.

53. BERRY, Thomas H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1992, p. 149.

54. DEMING, W. Edwards. The New Economics. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1993, pp. 113-116.

Cualquiera que sea el sistema de reconocimiento empleado existen una serie de aspectos que todos deben considerar en su definición⁵⁵:

- el reconocimiento es siempre positivo y está destinado a premiar los desempeños excelentes;
- debe ser manifestado abierta y públicamente en toda la empresa o área funcional;
- debe considerar las necesidades de las personas para aumentar la motivación individual;
- las recompensas deben ofrecerse poco tiempo después de realizado el esfuerzo;
- la relación entre el esfuerzo y la recompensa debe ser claramente percibida por toda la empresa.

b) El salario como herramienta de motivación

Para Berry el reconocimiento/recompensa debe partir de la existencia de una base salarial sólida y competitiva; de no ser así, la reacción de los empleados ante la misma no tendría los efectos deseados e incluso pudiera conducir a resultados contrarios a los esperados, aunque una tasa salarial justa y equitativa no sea suficiente para conseguir la total implicación del personal en la consecución de los objetivos organizacionales.⁵⁶

Señalan Hopper y Jensen que "cambiar la ubicación de los derechos de decisión en el organigrama de la empresa y cambiar el sistema de medición de los resultados, sin cambiar la estructura de las retribuciones monetarias, suele provocar que la GCT sea menos eficaz"⁵⁷. Por esta razón, y siendo conscientes de que el salario constituye la base económica necesaria, que no suficiente, para crear un adecuado sistema de recompensas para la GECT, lo trataremos más en detalle en un intento de descifrar la composición más correcta del mismo de cara a beneficiar la orientación de la empresa hacia la mejora continua.

*"El reto para los directores de RRHH de calidad total está en diseñar un sistema de compensación que se aproveche de los efectos motivacionales intrínsecos y extrínsecos de las compensaciones, satisfaga las normas de igualdad, cumpla los desafíos de competitividad de los mercados externos, cumpla con determinadas leyes y regulaciones, se administre de modo coherente y eficiente, y fomente la colaboración para el éxito del equipo de trabajo y para el sistema"*⁵⁸.

55. HODGETTS, Richard. 8 Lições das campeãs da qualidade. Executive Digest, enero 1996, p. 72.

56. BERRY, Thomas H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1992, pp. 146-147.

57. HOPPER WRUCK, Karen y JENSEN, Michael C. Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de la Calidad Total. Harvard Deusto Business Review, marzo-abril 1998, nº 83, p. 67.

58. PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 158.

Aclaremos que no se trata tanto de sustituir el sistema de remuneración tradicional por otro radicalmente diferente, como de adaptarlo y complementarlo para que sea coherente con la nueva filosofía de gestión.

Con ello se pretende la flexibilización y la individualización de los sistemas de retribución de modo que dejen de ser únicamente la forma en que la empresa paga a sus trabajadores y se convierta en una forma de dirigir, comunicar y gestionar, una herramienta que permita, según Miguel Angel Ayer, "*trascender a la relación laboral (pasando) de lo jurídico a lo psicológico*"⁵⁹.

Los nuevos sistemas de organización requieren sin duda una nueva aproximación a las retribuciones, aunque la respuesta no es definitiva ni única para todas las empresas. Para su establecimiento hemos configurado tres grupos de preguntas a las que cabe dar respuesta:

● ¿Qué se retribuye?

1. El puesto de trabajo: Sistema de remuneración tradicional basado en el establecimiento de escalafones salariales.
2. Los resultados conseguidos: Sistemas de remuneración basados en el desempeño.
3. La forma de conseguir esos resultados: Sistemas de remuneración basados en las competencias.

● ¿Cómo se retribuye?

1. Salario fijo: parte fija garantizada.
2. Salario variable: en función de la consecución de determinados resultados, adquisición de conocimientos, etc.

● ¿A quién se retribuye

1. Al individuo.
2. Al grupo.

El modelo que proponemos pretende, de acuerdo al profesor Redondo Durán et al.⁶⁰

59. AYER, Miguel Angel. Retribución Individual: Reglas para una gestión flexible. Capital Humano, febrero 1998, nº 108, pp. 70.-71.6

60. REDONDO DURAN, R. et al. La Gestión de los Recursos Humanos con base en competencias. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Universidad de Lleida: 1997, vol.2, p. 220.

tener en cuenta no sólo QUÉ HACE el trabajador, tal y como se ha venido contemplando en los sistemas tradicionales basados en el puesto, sino además QUÉ RESULTADO ha conseguido y CÓMO los ha logrado, permitiendo adentrarnos en una concepción de la retribución más orientada al desempeño y a las competencias, y donde el elemento variable del salario adquirirá una mayor importancia en términos relativos. En definitiva, nos movemos en un sistema retributivo en el que QUIÉN hace las cosas, ya sea como persona individual o dentro de un grupo, es importante.

La siguiente tabla muestra esquemáticamente los componentes del sistema de retribución para la GECT⁶¹.

CUADRO 57. MODELO DE RETRIBUCIÓN PARA LA GECT

FUENTE: MORENO DOMINGUEZ, María Jesús y PLAZA MEJIA, M^a Angeles. La retribución del personal en el nuevo sistema de Gestión de la Calidad Total. En: Revista Do Instituto Superior Politécnico Portucalense. VIII Jornadas Hisponolusas de Gestión Científica, vol. I. Oporto, 1998, pp. 693-702.

Salario Total				
Retribución fija	Retribución variable			
En base al puesto	En base al desempeño		En base a competencias	
Qué hace	Qué consigue		Cómo lo consigue	
Individuo	Individuo	Equipo	Individuo	Equipo
	Profit Sharing	Profit Sharing	Sistema de Bonos por entrenamiento	Sistema de adquisición de determinadas competencias por todos los miembros del equipo
	Gain Sharing	Gain Sharing	Sistema de Incrementos Permanentes	
	Gratificaciones	Etc.		
	Pago a destajo		Etc.	Etc.
	Etc.			

61. MORENO DOMINGUEZ, María Jesús y PLAZA MEJIA, M^a Angeles. La retribución del personal en el nuevo sistema de Gestión de la Calidad Total. En: Revista Do Instituto Superior Politecnico Portucalense. VIII Jornadas Hisponolusas de Gestión Cinetífica, vol. I. Oporto, 1998, pp. 693-702.

Modelo	Gain Sharing ⁶²	Profit Sharing ⁶³
DEFINICION	Compensación Colectiva a partir de la participación en las mejoras de productividad colectiva	Compensación colectiva generada mediante la distribución de un porcentaje del beneficio empresarial entre los empleados
AMBITO FUNDAMENTAL DE APLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Operarios ● Mandos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta Dirección ● Toda la plantilla
FACTORES OBJETO DE INCENTIVO	Cifra de producción, reducción de costes, cifra de ventas, calidad del producto o proceso, márgenes de rentabilidad	Beneficios
PESO ECONOMICO MEDIO DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE RESPECTO AL FIJO	8.67%	6.7%
PERIODO DE DEVENGO Y ABONO	Mensual, con reparto lineal igual para todos	Anual
SISTEMA DE MEDICION O VALORACION	Indicadores objetivos cuantitativos exclusivamente o combinación con apreciaciones subjetivas	Indicadores objetivos
COMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Estimula la mejora continua, con la percepción de que toda mejora incide sobre las ganancias obtenidas ● Dinamiza el potencial humano disponible ● Favorece el compromiso y el trabajo en equipo 	<p>Puede generar insatisfacción derivada de dos fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de reglas del juego claras ● Desconfianza sobre los criterios de contabilidad empleados ● Ante crisis coyunturales, una situación de equilibrio o con ligeras pérdidas puede considerarse un buen resultado, pero no genera compensación alguna

El modelo planteado nos sugiere una reflexión final sobre el papel limitador que juega la actual legislación laboral y los convenios colectivos respecto a la viabilidad de la fórmula propuesta, Por tanto, la puesta en práctica de la fórmula retributiva definida habrá de considerar dicha restricción y plantear, en última instancia, si fuese necesario, una flexibilización de la normativa que permita contemplar las nuevas situaciones laborales que requiera el mercado.

62. OSORIO, Manuel. Gain Sharing. Capital Humano, nº 98, 1997, pp. 62-63.

63. OSORIO, Manuel. Profit Sharing. Capital Humano, nº 99, 1997, pp. 70-71.

La formación para la GECT

La importancia de la formación para la GECT queda sintetizada en la siguiente frase:

*"Además del impacto que tiene la formación sobre la dotación de competencias, y la capacidad de innovación de la empresa, que le posibilite alcanzar sus objetivos, la formación es un fenómeno que tiene marcadas repercusiones psico-sociales, en tanto que permite la difusión de la cultura de empresa, la movilización del personal en torno a ella y la mejora de su motivación, debido a que hace evolucionar el comportamiento y actitud de los trabajadores"*⁶⁴.

La formación para la GECT, no es considerada ahora como un coste sino como una inversión que garantizará la adquisición de nuevas capacidades de carácter integral y el desarrollo de talentos:

CUADRO 58. LA FORMACIÓN PARA LA GECT

FUENTE: GASALLA, José María. La nueva dirección de personas. Madrid: Pirámide, 1993, pp. 162-163.

Entrenamiento y formación tradicionales	Entrenamiento y formación para el desarrollo de talentos
<ul style="list-style-type: none"> ● Catequización y adiestramiento ● A corto plazo ● Énfasis en la productividad inmediata ● Orientación individual ● Sólo unos pocos ● Acciones aisladas de formación ● Metodologías directivas en la formación ● Sin ligazón directa con la estrategia de la empresa ● Pensando solamente en la empresa ● Formación orientada a cubrir un presupuesto ● La formación como coste 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrenamiento y desarrollo ● A medio y largo plazo ● Énfasis en la calidad integral (personas y sistemas) ● Orientación grupal ● Alta participación ● Plan integral de formación ligado al plan y a la dirección estratégica ● Metodologías activas participativas ● Ligadas directamente a la estrategia empresarial ● Pensando en la empresa y en las personas que la componen ● Formación con base en necesidades y objetivos ● La formación como inversión

La formación para la GECT tiene un carácter permanente y, por tanto, no debe limitarse a las fases iniciales de realización de cualquier nuevo trabajo o de una actividad complementaria al desempeño de las tareas normales. Sólo de este modo será posible

64. ALBIZU, Eneka. Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ariel Económica, 1997, p. 148.

fomentar un entorno de continuo aprendizaje tanto a nivel individual como corporativo. El concepto de formación permanente es la base de la "*formación intensiva*" de Galgano⁶⁵. El autor se basa en la convicción de que cada persona tiene suficiente potencial para aprender continuamente cosas nuevas y mejorar no sólo los aspectos técnicos sino también los humanos.

Este proceso se caracteriza, además de ser continuo y versátil, por los siguientes aspectos⁶⁶:

1. Presupone una responsabilidad empresarial.
2. Pone el acento en las relaciones humanas.
3. Tiene múltiples objetivos.

● El primer punto otorgaba a la formación el carácter de responsabilidad empresarial. Ello implica la necesidad de compromiso por parte de la dirección respecto a la misma. Este compromiso partirá del reconocimiento de la formación como un medio para el desarrollo de los individuos más que un fin en sí misma, y deberá impregnar al conjunto de la organización.

En este sentido, la estrategia educativa propuesta por Barry establece la necesidad de un enfoque integrador que recorra la pirámide organizacional de arriba abajo, en un proceso continuo de mejora.

Pero, además la formación en calidad debería trascender las fronteras de la organización y ampliar sus acciones a los clientes, proveedores y sociedad en general, de modo que se favoreciese la creación de una cultura de calidad a todos los niveles que facilite y aliente el proceso de mejora continua.

● En segundo lugar se ha aludido la necesidad de crear un soporte de relaciones humanas que sustente el proceso de formación. Efectivamente el proceso de transferencia de los conocimientos técnicos se produce por el intercambio de conocimientos técnicos entre compañeros durante el desarrollo del trabajo operativo.

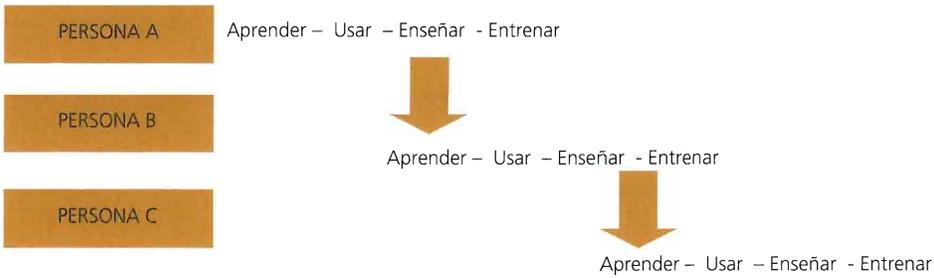
El método de la formación en cascada, propuesto por Hardjono et al., pone de manifiesto la importancia del establecimiento de las humanas para la formación en el contexto de la GECT:

65. GALGANO, Alberto. Calidad Total: clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 373.

66. GALGANO, Alberto. Calidad Total: clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, pp. 375-376.

CUADRO 59. LA FORMACIÓN EN CASCADA PARA LA GECT

FUENTE: HARDJONO, Teun, TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Directorate-General III Industry, European Commission, 1996, p. 64.



La formación en cascada convierte a cada persona en formador y formando a la vez al otorgar a la formación una cuádruple dimensión: aprender, usar, enseñar y entrenar. Para aplicar esta formación es necesario dotar a cada empleado de ciertas capacidades de liderazgo de modo que la interacción de personas se convierta no sólo en un modo de desarrollar métodos de trabajo, sino que facilite también la transferencia de valores. El eslabón intermedio entre el aprendizaje y la enseñanza es el desarrollo de la capacidad de usar lo aprendido. Y es éste, precisamente, uno de los aspectos problemáticos con relación a la formación: la aplicación efectiva de la formación recibida al puesto de trabajo.

Para Nancy Chase⁶⁷ la actuación del directivo es fundamental en este aspecto: debe convertirse en el puente que facilite la aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos mediante el establecimiento de un clima que facilite la transferencia de conocimientos antes, durante y después de la formación:

- Antes de la formación el directivo debe exponer la importancia de la formación tanto para un puesto de trabajo en concreto como para el conjunto de la empresa, qué habilidades se espera que aprenda y los objetivos que deberá alcanzar cuando regrese a su puesto de trabajo.
- Durante el periodo de formación la función del directivo será facilitadora, no permitiendo que ninguna otra actividad interrumpa el periodo de formación, de modo que se haga visible la importancia que la misma.

67. CHASE, Nancy. Managers make training stick. Quality Magazine, abril 1998. Training Trends. (On line) (<http://www.qualitymag.com/articles/apr98/0498tt.html>) (20/06/98).

- Después de recibir la formación, la dirección deberá facilitar cuantos medios sean necesarios para la aplicación de lo aprendido y evitar cuantas barreras pudieran surgir en su aplicación.

Efectivamente, para que se produzca la aplicación de lo aprendido, es necesario contemplar la transferencia de la formación como un proceso que se inicia mucho antes de terminar la formación. Como apunta Marguerite Foxon⁶⁸, la transferencia de la formación no es el resultado de la formación, sino un proceso que consta de varias fases: Intención de transferencia, Iniciación, Transferencia Parcial, Mantenimiento Consciente, Mantenimiento Inconsciente. Cada una de ellas es necesaria para que se desarrolle la siguiente, pudiendo en cualquiera de las mismas producirse retrocesos o fallos en la transferencia, (menores cuanto más avanzado se encuentra el proceso) por la presencia de factores inhibidores (relacionados con el clima organizacional, el diseño del contenido de la formación o entrenamiento, las características de cada individuo y el modo de impartir la formación).

Otro aspecto interesante, ya contemplado al tratar el tema de la Organización Inteligente es la necesidad de crear los mecanismos de transferencia que faciliten la incorporación del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional, llegando a constituirse organizaciones en aprendizaje permanente.

● En tercer lugar se hizo referencia a la necesidad de adoptar un enfoque formativo que atendiese múltiples objetivos. Al principio del epígrafe se expuso la importancia de contemplar la formación desde una perspectiva ampliada que contemplase la posibilidad no sólo de adquirir conocimientos técnicos, sino de modificar comportamientos y actitudes a partir de la transmisión de valores.

Para la consecución de esos objetivos amplios debe enriquecerse el contenido de los programas formativos. Los profesores Blanco y Senllé establecen la necesidad de una formación integral para la calidad que contemple tanto los aspectos técnicos como humanos⁶⁹.

No obstante, no es posible establecer un programa de formación reglada para la calidad, de aplicación en cualquier empresa. Como indica Chove, "*no existe un paquete de*

68. FOXON, Marguerite. A process approach to the transfer of training. Australian Journal of Educational Technology, 1993, 9(2), 130-143. (On line) (<http://cleo.murdoch.edu.au/aset/ajet/ajet9/su93p130.html>) (20.06.98).

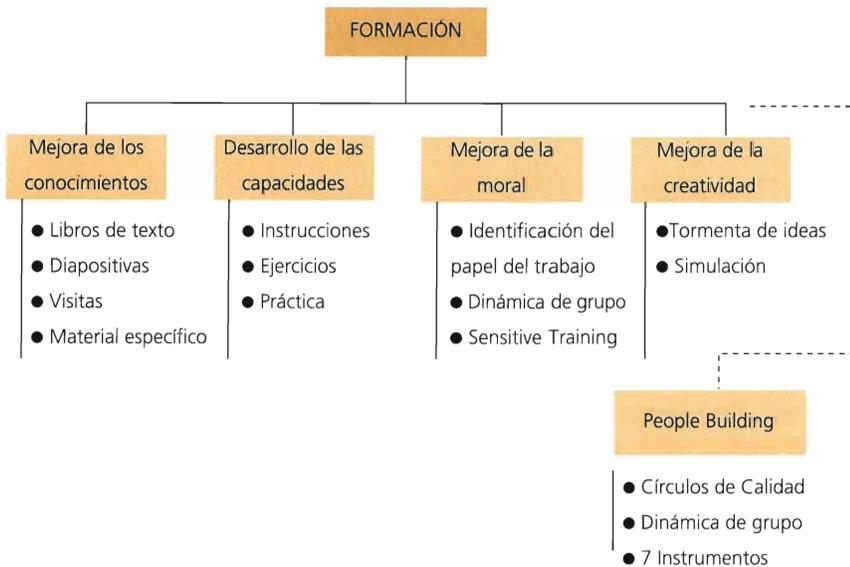
69. BLANCO, Adolfo y SENLLE, Andrés. Desarrollo de directivos y calidad total en la organización, 3ª ed. Madrid: Esic Editorial, 1988, p. 109.

*formación en la calidad (...) A una situación particular no se puede aplicar una solución estándar. (...) la calidad es una palabra baúl, que contiene sin duda un conjunto de valores básicos, pero que cada uno completa desde su propia perspectiva. (...) Formar para la calidad es formar para la responsabilidad"*⁷⁰.

La formación deberá acometerse de modo que satisfaga o desarrolle cinco áreas fundamentales que se identifican en el gráfico:

CUADRO 60. DIMENSIONES A DESARROLLAR CON LA FORMACIÓN PARA LA GECT

FUENTE: GALGANO, Alberto. Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 379.



La idea es que, sea cual sea el contenido del programa de formación, se aplique una metodología que contribuya al desarrollo de esas cinco dimensiones. Contemplando estas cinco áreas estaremos contribuyendo a la adopción de un enfoque psico-social para la formación, donde se prime el desarrollo del individuo.

En cuanto al programa concreto a impartir para la GECT, y aún habiendo matizado que deberá adaptarse a la situación particular de cada empresa, sí existen ciertos temas básicos que es importante contemplar⁷¹:

70. CHOVE, Jacques. Educación y formación para la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I,. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 340-341.

71. KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journals, vol. 4, 1993, p. 77.

- La visión de la compañía.
- ¿Qué significa calidad?
- ¿Qué hace que una empresa sea de calidad?
- Los principios de la Calidad Total: deleitar al cliente, gestión por hechos, gestión basada en las personas, mejora continua.
- Todo el mundo tiene clientes y proveedores.
- Los clientes internos son reales.
- El rol de la gente en la mejora de la calidad.
- Herramientas y técnicas para el trabajo en equipo.
- ¿Qué significa prevención?
- El coste de la falta de calidad.
- Definición de problemas de calidad.
- Búsqueda de las causas primeras.

Estos temas podrán verse ampliados en un programa más completo, debiendo identificarse en este caso que nivel de conocimientos será adecuado alcanzar para cada tipo de persona:

CUADRO 61. CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN

FUENTE: KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journals, vol. 4, 1993, p. 80.

Módulo técnicas	Dirección	Supervisores	Operarios
(1) Comprensión del TQM	X	X	X
(2) TQM como un proceso de cambio y una variable estratégica	X	X	X
(3) Gestión del rendimiento de la calidad total: Análisis de los propósitos de cada departamento	X	X	
(4) Trabajo en equipo	X	X	X
● Tormenta de ideas	X	X	X
● Diagramas de causa y efecto	X	X	X
(5) Herramientas y técnicas	X	X	X
● Gráficos/histogramas/Diagramas de barras	X		
● Diagramas de dispersión y concentración	X		
● Técnicas de ranking	X		
● Análisis de Pareto	X		
Control estadístico del proceso	X		
(6) Comprensión de los procesos del negocio	X	X	
(7) Barreras del TQM	X	X	X
(8) Compromiso con el TQM	X	X	X
(9) Conversión del TQM en algo permanente	X	X	X

La mejora de la calidad total puede ser facilitada y agilizada por el uso de herramientas, aunque el uso de las mismas no sustituye al proceso sistémico de la GECT para crear una empresa de calidad. Elegir el tipo adecuado de herramientas es un papel fundamental de la alta dirección y su éxito dependerá en gran medida de su habilidad⁷² para identificar cuáles son las más adecuadas en cada situación. La formación en estas técnicas, resulta interesante, destaca el prof. Revelle⁷³ en la medida que la formación va más allá del conocimiento simple e individual de cada herramienta para llegar a comprender como se relacionan y refuerzan entre sí, creando lo que denomina "kits" de herramientas.

La profesora Cristina Camaleño⁷⁴ identifica, de forma complementaria, y puesto que

72. KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. Suplemento a Total Quality Management Journal, vol. 4, 1993, p. 16.

73. REVELLE, Jack B. TQM Tools & Tool Kits. (on line)
<http://www.qualityamerica.com/articles/tqmtools.htm> (27.05.98).

74. CAMALEÑO SIMON, Cristina. Dinamicemos la comunicación interna mediante la reingeniería. Calidad, marzo 1998, p. 20-21.

la GECT tiene en su componente humano una dimensión fundamental, la necesidad de formar también para favorecer el proceso de crecimiento personal. Por ello las personas deberán aprender las partes vitales de las ciencias de la conducta como elementos fundamentales para lograr el éxito en la implantación de la calidad, la mejora de la competitividad, el desarrollo de procesos y la orientación de la empresa al cliente. Advierte de la necesidad de formar a las personas de la organización en⁷⁵:

- Técnicas de interrelación para desarrollar y facilitar las relaciones entre las personas: reuniones, negociación, liderazgo, ventas, conducción de equipo humano, resolución de problemas, relaciones con el cliente, toma de decisiones y tratamiento de conflicto.
- Técnicas de crecimiento personal para favorecer el desarrollo personal de cada individuo de la empresa: personalidad, comunicación, actitudes, motivación, emociones, comportamientos, impulsores, estrés, etc.

Especialmente relevante dentro del ámbito de las técnicas de interrelación es la formación de todo el personal, cualquiera que sea su puesto, en materia de reclamaciones⁷⁶:

- Formación dirigida al personal en general: transmisión de aspectos acerca de la materia en reuniones, seminarios o cursos periódicos de formación, colocación de cartelería, etc., para concienciar y dar a conocer la política de la empresa en materia de reclamaciones.
- Formación dirigida la personal de contacto directo con el cliente: procedimientos formales a utilizar en la resolución de reclamaciones, formación en materia psicológica para afrontar la presión que tales situaciones generan.
- Formación del personal especializado en reclamaciones: procedimientos de la empresa, conocimiento de los documentos de la empresa y límites de autoridad, funcionamiento de las organizaciones de protección al consumidor, límites de su autoridad, etc.
- Formación acerca de los clientes de la empresa.

La comunicación para la GECT

Los sistemas de comunicación para ser eficaces, al igual que ocurriera con la formación, debe considerarse desde un doble frente⁷⁷:

75. CAMALEÑO SIMON, Cristina. Dinamicemos la comunicación interna mediante la reingeniería. *Calidad*, marzo 1998, p. 21.

76. REY MORENO, Manuel. Incidencia del sistema de reclamaciones en la estrategia de calidad de servicio al cliente. En: *Revista Do Instituto Superior Politécnico Portucalense. VIII Jornadas Hipanolusas de Gestión Científica*, vol. II. Oporto, 1988, pp. 359-367.

77. SAENZ, María Teresa. Implicación del personal en los programas de calidad. *Capital Humano*, junio 1994, nº 68, p. 34.

1. Información operacional ("*need to know*") necesaria para optimizar los procesos y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
2. Información motivacional ("*nice to know*") necesaria para conseguir la participación activa necesaria en cualquier iniciativa de calidad.

La idea es gráficamente representada por Alberto Andreu Pinillos⁷⁸:

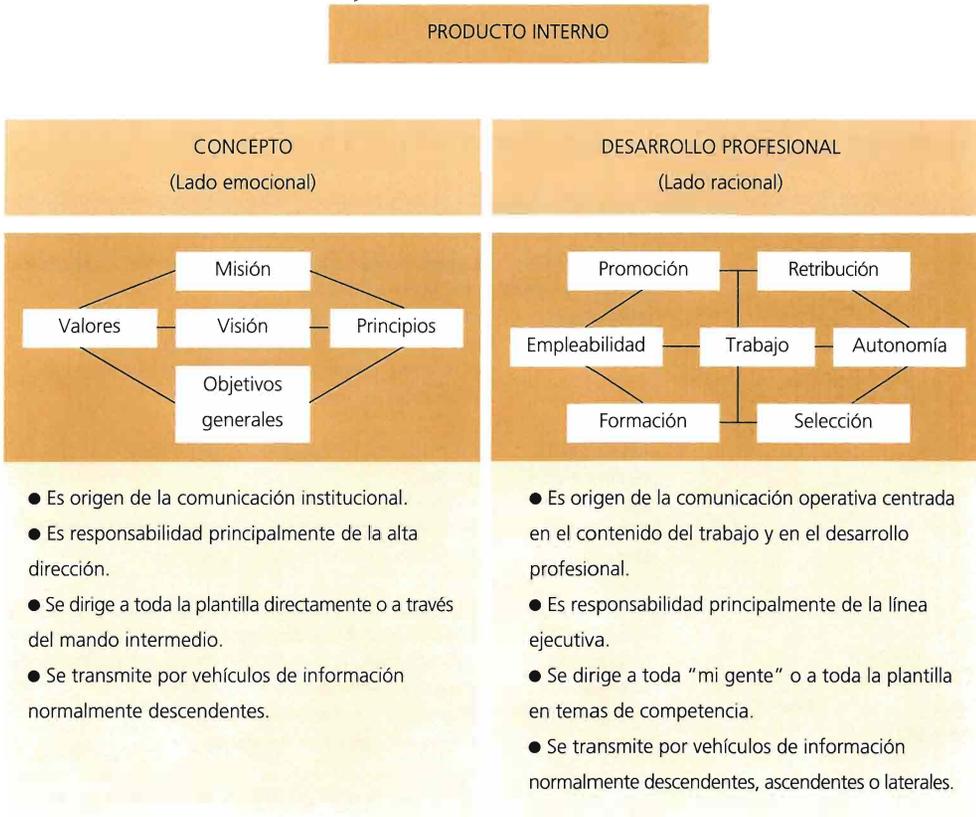
"Cuando la alta dirección define qué quiere contar a sus empleados tiene que tener claro que debe atacarlos por dos frentes: por el lado visceral o emocional, que todas las personas tenemos y que se basa más en impulsos y percepciones que en certezas; y por el lado racional, que se apoya, sobre todo, en certezas, motivos y hechos, datos concretos...".

Mientras la comunicación orientada al lado emocional pretende la implicación y compromiso de los trabajadores con la visión, misión, valores y objetivos de la calidad, la segunda se orienta al lado racional, informando al trabajador sobre aspectos que pueden tener un influencia directa o indirecta sobre su desempeño. Las diferencias ente ambas quedan reflejadas en el gráfico.

78. ANDREU PINILLOS, Alberto. La batalla de la comunicación. Harvard Deusto Business Review, enero-febrero 1998, nº 82, p. 51.

CUADRO 62. LAS RESPONSABILIDADES DERIVADAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

FUENTE: ANDREU PINILLOS, Alberto. La batalla de la comunicación. Harvard Deusto Business Review, enero-febrero 1998, nº 82, p. 53.



La doble concepción (emocional y racional) de la comunicación en un entorno de GECT, debe ser completada a partir de su caracterización como un sistema de "comunicación social integrada"⁷⁹ que considere la comunicación, nuevamente, desde una doble perspectiva: interna, que facilite trabajar con calidad, y externa, para comunicar la calidad a las personas o entidades con las que se relaciona la empresa.

Para la GECT tan importante como un sistema eficaz de comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y transversal) es la configuración adecuada de un sistema eficaz

79. AGUADERO FERNANDEZ, Francisco. La comunicación como efecto motivador para la Calidad. Estudios Empresariales, 1996/2, nº 91, pp. 5 y 9.

de comunicación externa que facilite la interacción con los diferentes *stakeholders*.

El siguiente cuadro estructura la comunicación interna y externa y enumera los aspectos que refuerza cada uno de estos tipos de comunicación para la calidad:

CUADRO 63. LA COMUNICACIÓN SOCIAL INTEGRADA

FUENTE: Elaboración propia a partir de AGUADERO FERNANDEZ, Francisco. La comunicación como efecto motivador para la Calidad. Estudios Empresariales, 1996/2, nº 91, pp. 6-8.

Comunicación Social Integrada	Comunicación Interna	DESCENDENTE (Crear una cultura empresarial)	<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar que todos conocen y entienden los principios y metas de la empresa ● Lograr credibilidad y confianza ● Divulgar y desarrollar la idea de participación ● Dinamizar canales de transmisión de la información ● Fortalecer los roles de mando
		ASCENDENTE (Aprovechar el potencial individual de cada persona)	<ul style="list-style-type: none"> ● Que todos los empleados se sientan protagonistas del cambio ● Que afloren energías ocultas ● Favorecer y promocionar el autoanálisis y la reflexión ● Estimular y hacer posible el consumo
		HORIZONTAL (Integrar las sinergias individuales y de grupo)	<ul style="list-style-type: none"> ● Favorecer la comunicación entre personas y funciones ● Facilitar los intercambios entre departamentos y grupos ● Hacer posible la participación en otra y con otras áreas ● Optimizar el desarrollo organizativo ● Favorecer la cohesión interna ● Agilizar los procesos de gestión
		TRANSVERSAL (Necesidad de configurar un lenguaje común y actitudes coherentes con los principios de la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover la evolución de las mentalidades y propiciar el cambio ● Modificar los comportamientos ● Potenciar el espíritu de trabajo en equipo ● Hacer más visible la aportación individual ● Aumentar rendimientos ● Ganar en eficiencia y satisfacción ● Hacer a la empresa más competitiva ● Dinamizar el potencial de creatividad y favorecer la innovación
	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar la oportunidad a los empleados de que actúen como embajadores de la organización ● Armonizar los intercambios con el mundo exterior ● Reducir la entropía o desgaste de la organización ● Buscar un enriquecimiento equitativo con el medio entorno ● Comunicar (vender) la calidad 	

La Estructura Organizacional para la GECT

Características de la estructura organizativa para la GECT

Partiendo del carácter general y fundamental de los principios rectores de la GECT parece lógico cuestionarse si existe una estructura organizativa que contribuya en mayor medida a la consecución de los mismos. Más concretamente, los directivos debieran tener presente que una organización orientada a la calidad debe buscar mayores niveles de delegación, autoridad y alcance de control, a la vez que una reducción de los niveles de especialización⁸⁰.

Ross⁸¹ defiende la necesidad de contemplar la estructura para la GECT desde una aproximación sistémica que considere, no sólo la interdependencia entre funciones y departamentos, sino aquellas actividades claves en la generación de valor para el cliente, de modo que la estructura se corresponda en gran medida con la cadena de valor. De este modo, afirma el autor, deberá ser posible acometer tres cambios fundamentales en la estructura:

1. La inversión del organigrama donde el cliente aparece en los niveles superiores.
2. La incorporación del concepto de cliente interno que permita una estructuración en torno a los procesos.
3. La integración horizontal y vertical de funciones y actividades.

Para reorganizar la estructura hacia los principios de mejora continua de la Calidad Total la empresa puede apoyarse en los siguientes puntos⁸²:

1. El concepto de cliente interno: cada trabajador en vez de centrarse en satisfacer al supervisor inmediato en la jerarquía vertical empieza a pensar en la satisfacción de la siguiente persona en el proceso que se encuentra un paso más próxima al cliente final. Esta aproximación sólo funciona si las necesidades expresadas por los clientes internos están realmente relacionadas con la habilidad o capacidad requerida para satisfacer al cliente final, y no en meros caprichos.
2. Orientación al trabajo en equipo: cada equipo tendrá la responsabilidad de desarrollar y mejorar uno de los procesos básicos de la organización.

80. JAMES, Paul. Total Quality Management: An Introductory Text. London: Prentice - Hall, 1996, p. 134.

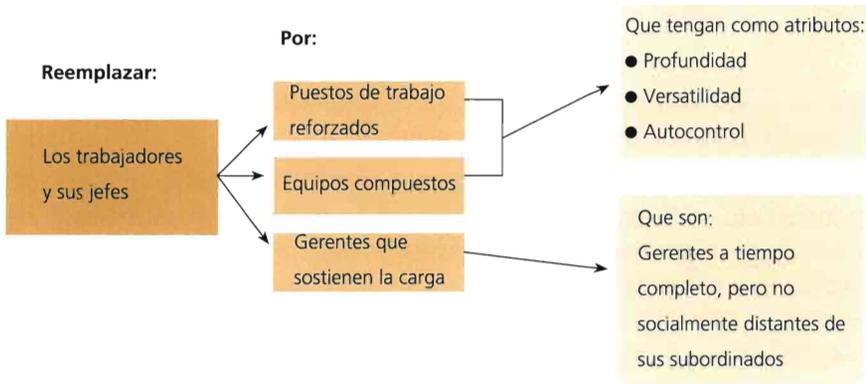
81. ROSS, Joel E. Total Quality Management: Text, Cases and Readings, 2ªed. Londres: Kogan Page Limited, 1994, pp. 265-273.

82. DEAN, James W. Jr. Y EVANS, James R. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1994, pp. 131-134.

3. Reducción de la jerarquía: ello implica la eliminación de tareas que no añaden valor y el *empowerment* de los trabajadores en contacto con el cliente, a la vez que se produce una mejora en la comunicación entre la dirección y los trabajadores de primera línea. Sin embargo, también presenta inconvenientes: algunos empleados pueden perder su puesto de trabajo, lo cual implica, no sólo un claro perjuicio para el desarrollo de la vida de esos individuos, sino la pérdida de la experiencia de esos empleados por parte de la empresa. A lo anterior hay que añadir la falta de motivación, miedo y desconfianza que puede surgir entre los empleados respecto a la bondad del proceso de GECT.
4. Creación de Comités Directivos que dirijan el proceso de evolución hacia al Calidad Total.

Pero, conseguir la forma estructural expuesta dependerá, como define Tomasko de manera muy gráfica, de la elección de los materiales que la constituyen. Los "*materiales de construcción*"⁸³ que pueden ser utilizados en las empresas orientadas a la GECT quedan gráficamente representados en la siguiente gráfica:

CUADRO 64. FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA GECT
 FUENTE: TOMASKO, Robert M. Repensar la empresa: La arquitectura del cambio. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996, p. 131.



83. TOMASKO, Robert M. Repensar la empresa: La arquitectura del cambio. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996, pp. 108-132.

a) *La función del organigrama*

La estructura organizativa queda gráficamente representada por el organigrama. Sin embargo, éste constituye, simplemente, una representación parcial de la estructura real de la empresa. Con carácter general el organigrama de una organización pone de manifiesto, al menos, cuatro dimensiones de la estructura organizativa⁸⁴: la jerarquía de autoridad, la división del trabajo, el alcance del control, y las posiciones del *staff* y del personal de línea.

Dejando a un lado la controversia acerca de sus limitaciones, y siendo conscientes de su necesidad en la empresa, sí resultaría de interés, no obstante, reconocer si existe una estructura formal del organigrama característica de las empresas orientadas a la calidad. Sin entrar en detalle acerca de la mayor o menor jerarquización o niveles de la empresa representados en el mismo, y a pesar de que en principio parece aconsejable un aplanamiento de la estructura, sí creemos que los mismos debieran hacer evidentes una serie de detalles que reflejasen realmente la orientación de la empresa hacia la calidad:

- deberían mostrar la posición privilegiada que el cliente externo posee en estas empresas llevándole a ocupar las posiciones superiores en la jerarquía;
- considerar la figura del proveedor como si de un departamento más se tratase y al margen de los departamentos de compras;
- posición que en el organigrama ostentan los departamentos de calidad;
- identificación de la infraestructura o estructura formal (comités de calidad, equipos de trabajo, etc.) que mantiene la gestión de la calidad en la empresa..

Aún cuando la mejora continua es responsabilidad de todas las personas en la empresa éstas a menudo olvidan que la *calidad es su trabajo* y no un añadido a sus tareas cotidianas. Por ello resulta aconsejable la existencia de una estructura formal y visible especialmente encargada de impulsar el proceso hacia la calidad total. Richard Hodgetts⁸⁵ identifica cuatro pasos o aspectos a considerar para el diseño de una estructura para la calidad eficaz:

1. Decidir quién (persona individual o grupo) liderará el esfuerzo TQM.

84. KREITNER, Robert y KINICKI, A. Comportamiento de las organizaciones, 3ªed. Madrid: Irwin, 1996, p.535.

85. HODGETTS, Richard M. Implementing TQM in Small & Medium - Sized Organizations. Nueva York: AMACOM, 1995, pp. 70-71.

2. Examinar algunas opciones de grupos orientados a la calidad tales como Consejos de Calidad, equipos de calidad, líderes de equipo y facilitadores.
3. Utilizar el *Benchmarking* para conocer la estructura implantada por organizaciones reconocidas por su excelente actuación en los mercados e intentar identificar aquellos aspectos de su estructura más útiles y prácticos para nuestra organización.
4. Estar preparados para modificar la estructura diseñada para la calidad para adaptarla a las necesidades específicas del entorno.

b) *La Teoría de la Contingencia y la Teoría Institucional*

Cualquier estructura puede ser resultado de la aproximación a la Teoría Contingencial o a la Teoría Institucional⁸⁶.

La Teoría Contingencial afirma que no existe una estructura que sea la única y mejor para todas las empresas. Su elección debe ser el resultado de la consideración de determinadas contingencias, derivadas fundamentalmente del ambiente, la tecnología, el tamaño, y la decisión estratégica⁸⁷.

Por otra parte la Teoría Institucional defiende que la empresa selecciona aquellas estructuras que serán valoradas y legitimadas por aquellos que tienen poder para influir en el destino de la organización, como son los clientes, el gobierno, otras empresas del entorno, etc.

Ambas teorías son de aplicación a las empresas que aplican la GECT. Evidentemente cada empresa, en función de sus propias circunstancias adoptará una estructura u otra. Pero, no es menos cierto que, en no pocas ocasiones, la imagen que la empresa que se adentra en el mundo de la calidad quiere proyectar en su entorno puede llevarla a contemplar la estructura organizacional desde una aproximación institucional. La aplicación de esta segunda teoría en relación a la gestión de la calidad se haría evidente desde un primer momento en la representación del organigrama, donde se incorpora como un primer paso una nueva casilla que simboliza el Departamento de Calidad o la figura del cliente en la cúspide del mismo.

Aproximaciones empíricas al impacto de la GECT sobre las estructuras organizativas

Anteriormente hemos establecido el perfil estructural teóricamente más adecuado para la GECT, es decir, que estructura resulta más favorable para su implantación. Se trata

86. DEAN, James W. Jr. Y EVANS, James R. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1994, pp. 140-142.

87. KREITNER, Robert y KINICKI, A. Comportamiento de las organizaciones, 3ªed. Madrid: Irwin, 1996, p. 571.

ahora de ver como el propio proceso de implantación de la GECT afecta a la estructura organizacional.

El profesor Antonio Leal clasifica los factores relacionados con la estructura en factores de diseño, y factores de comportamiento. Dicha clasificación permite identificar una serie de factores a considerar dentro de cada grupo⁸⁸:

1. Factores de Diseño:

- Incremento/Reducción del número de niveles jerárquicos.
- Aumento/Reducción del nº personas por supervisor.
- Incremento/Reducción del número de procesos.
- Incremento/Reducción de la competitividad de los recursos.

2. Factores de comportamiento:

- Aumento/Decremento de la Centralización.
- Aumento/Disminución de conflictos interpersonales y grupales.
- Restricciones/Facilidades a la comunicación.
- Resistencia/Actitud Positiva ante el cambio.
- Decremento/Incremento de la moral y confianza en los líderes.

En base a estos factores el profesor Leal determina que el impacto de la TQM en la estructura de las organizaciones puede ser positivo (funcional) o negativo (disfuncional). Según dicho estudio, realizado sobre una muestra de 113 empresas, en el 90,6% de los casos se manifestó un impacto positivo o funcional del TQM en sus estructuras y sólo en el 9,4% se derivaron resultados negativos o disfuncionales⁸⁹.

88. LEAL MILLAN, Antonio. El impacto de la calidad total en la estructura organizativa: el caso de las empresas españolas. En: Best Papers Preceedings 1996. V International Conference de AEDEM, Praha, september 9-11, 1996, p. 343.

89. LEAL MILLAN, Antonio. Trabajo de investigación para acceso a Cátedra. Universidad de Sevilla, 1995.

Los resultados de dicho estudio quedan resumidos en la siguiente tabla:

CUADRO 65.IMPACTO DE LA TQM SOBRE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES (% DE EMPRESAS SOBRE EL TOTAL)

FUENTE: LEAL MILLAN. Trabajo de investigación para acceso a Cátedra. Universidad de Sevilla, 1995.

TQM ha originado	%	Impacto			
		total	Fuerte	Moderado	Débil
Aumento de la centralización	12.50		0.89	3.57	8.04
Aumento de la descentralización	87.50		29.46	24.11	33.93
Aumento nº niveles jerárquicos	17.70		-	13.3	4.4
Diminución nº niveles jerárquicos	82.30		10.6	12.4	59.3
Reducción nº personas/supervisor	20.54		3.57	1.80	15.17
Aumento nº personas/supervisor	76.46		7.08	16.8	55.58
Aumento nº procesos	18		0.88	1.77	15.35
Reducción nº procesos	82		20.73	24.32	36.95
Aumento complejidad procesos	6.20		-	0.9	5.3
Simplificación de los procesos	93.80		39.2	23.2	31.4
Reducción competitividad recursos	7.20		0.95	0.89	5.36
Aumento competitividad recursos	92.80		29.2	25.6	38
Aumento conflictos (menos cohesión)	19.50		0.93	5.30	13.27
Reducción conflictos (más cohesión)	80.50		19.46	25.66	35.38
Restricciones en la comunicación	16.81		4.42	1.77	10.62
Facilidades a la comunicación	83.19		43.36	19.47	20.36
Resistencia al cambio organizacional	21.24		8.85	6.20	6.19
Actitudes positivas hacia el cambio	78.76		26.54	28.32	23.90
Pérdida confianza en líderes	18.75		0.90	4.46	13.39
Refuerzo confianza en líderes	81.25		26.74	23.21	31.30

Estructuras Mecanicistas versus Estructuras Orgánicas

La respuesta a la pregunta qué tipo de estructura organizacional es la más adecuada en un entorno TQM ha quedado respondida en epígrafes anteriores. Sin embargo, también es cierto que se trata de un ideal y muy posiblemente no todas las empresas que inician el camino de la GECT presenten la forma aludida, al menos en las fases iniciales del proceso. Por otra parte, ha podido comprobarse que el propio proceso de implantación tiene repercusiones en la estructura.

A continuación analizaremos más detalladamente algunos aspectos interesantes en relación a las estructuras para la GECT. Los presentamos como una dicotomía, de modo que el primer elemento de cada par representará mejor una estructura mecanicista, mientras que el segundo, será más característico de estructuras orgánicas⁹⁰:

Especialización	Ampliación
Estandarización	Creatividad
Orientación a las Funciones	Orientación a los Procesos
Jerarquización	Desestratificación

a) *Especialización/Ampliación*

Los puestos de trabajo pueden especializarse en dos dimensiones: el ámbito o amplitud, que hace referencia al número de tareas distintas que contiene el puesto de trabajo y su amplitud o estrechez, y la profundidad, que considera el control ejercido sobre el trabajo.

De la combinación de estos elementos resultan tres dimensiones:

1. Especialización Horizontal.

La organización divide su trabajo, especializa sus puestos para aumentar la productividad motivada por: la mayor destreza de un individuo especializado en una tarea concreta, el ahorro de tiempo perdido en cambiar de tarea y/o el desarrollo de nuevos métodos y máquinas inducido por la especialización.

90. Al margen de las aportaciones realizadas por otros autores, centramos la atención fundamentalmente en el libro de de Henry Mintzberg "La estructuración de las organizaciones" (Barcelona: Ariel Economía, 1991.)

La especialización horizontal aumenta la repetición de los trabajos, lo cual favorece las condiciones para su normalización de modo que los resultados obtenidos sean más uniformes, centra la atención del trabajador en una tarea concreta de modo que se facilita el aprendizaje y permite el ajuste de los individuos a las tareas.

2. Especialización Vertical.

Implica la separación entre la ejecución del trabajo y su administración, de modo que, sólo a medida que se amplía la dimensión vertical del puesto el individuo empieza a ejercer el control sobre la actividad que realiza, siendo capaz de establecer objetivos y tomar decisiones para la realización de su trabajo.

Por lo general la especialización vertical y la horizontal suelen estar relacionadas. En la medida en que un individuo tiene que centrar la atención en una tarea muy concreta (especialización horizontal) se reduce su perspectiva acerca del trabajo conjunto, privándole de realizar tareas de control. Este hecho puede ocasionar problemas de comunicación y coordinación, de equilibrio en la organización si el volumen de trabajo no es suficientemente elevado, de falta de motivación intrínseca del trabajador y de limitación a la creatividad.

Estos problemas, que sin duda supondrían un inconveniente para la implantación efectiva de la GECT, pueden verse solucionados con la ampliación vertical y/o horizontal de tareas. Particularmente la GECT defiende la ampliación vertical, de modo que un individuo, aún realizando una tarea muy especializada puede, mediante el empowerment (o incluso otra forma de participación de menor categoría), administrar de un modo más completo su trabajo.

3. Ampliación del puesto.

La ampliación, ya sea mediante el desempeño de mayor número de tareas, o mediante un mayor control sobre las mismas, se constituye en una decisión válida para la GECT. Su mayor o menor necesidad vendrá definida por las características del puesto en cuestión y su grado inicial de especialización, el equilibrio necesario entre eficiencia técnica y motivación del trabajador, la situación y objetivos del trabajador, y la propia personalidad del trabajador en su vida laboral y sus necesidades.

De este modo se favorecerá el desarrollo en el individuo de tres estados psicológicos críticos⁹¹:

91. HACKMAN, R. y OLDHAM, G. Citados en: IVANCEVICH, John M. et al. Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw Hill, 1997, pp. 350-352.

1. Significación experimentada: los trabajadores califican su trabajo como importante, valioso y lleno de significación.
2. Responsabilidad experimentada: medida en que el personal se siente responsable de los resultados de su trabajo.
3. Conocimiento de los resultados: conocimiento por parte del trabajador de los efectos que su trabajo tiene para el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto y para el desempeño de la tarea de otros empleados.

b) Estandarización/Creatividad

La creatividad y la imaginación son dos conceptos claves para el desarrollo de la GECT. Derm Barret señala que la GECT es "*una filosofía en la que los cerebros izquierdo y derecho -los lados analítico y creativo de la inteligencia humana- se ponen a trabajar juntos. Es inadecuado el trabajo de uno sólo de los lados*"⁹².

Efectivamente, la persona tiene una doble concepción: la acción mecánica le lleva a realizar los trabajos como están establecidos gracias a la estandarización y la voluntad directriz intrínseca le anima a aportar ideas:

92. HACKMAN, R. y OLDHAM, G. Citados en: IVANCEVICH, John M. et al. Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw Hill, 1997, pp. 350-352.

CUADRO 66. LA DOBLE CONCEPCIÓN DE LA PERSONA

FUENTE: PACHECO, José Luis. Calidad Total y Grupos de Desarrollo: una experiencia en Alcatel Standard Eléctrica. Economía Industrial, marzo-abril 1991, p. 180.



Sin embargo, es necesario tener presente que la creatividad no es lo opuesto a orden ni a método. Por el contrario, es necesario que las personas que incorporen la calidad a su trabajo sean fundamentalmente organizadas, de manera que sólo a través del efecto sinérgico de dichos elementos se producirán los mejores resultados.

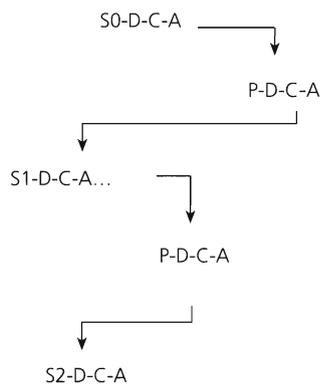
La formalización del comportamiento implica la normalización de los procesos y es, por tanto, el factor que determina la libertad de acción de los individuos en su vida laboral. El objetivo perseguido es el de reducción de la variabilidad en los comportamientos para que lleguen a ser predecibles y controlables. Previsiblemente, a mayor formalización será posible alcanzar una mayor coordinación entre tareas, mayor precisión, menor

improvisación, mayor consistencia mecánica, igualdad de trato a todos los usuarios.

En general, podríamos señalar que las organizaciones que gestionan la calidad, cualquiera que sea el modo, se encuentran en un punto intermedio de ambos extremos. Así, por ejemplo, los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad según la norma ISO 9000 han sido tradicionalmente tachados de "burocráticos" en un sentido peyorativo. Entendido el concepto "burocrático" tal y como lo hemos definido en líneas anteriores, efectivamente una empresa certificada según la ISO 9000 puede considerarse burocrática puesto que sus comportamientos están documentados en el Manual de Calidad y los Procedimientos de Trabajo con el objeto de reducir la variabilidad en el trato a los clientes, y ello, en principio, beneficia más que perjudica a la organización. Se trata, como ya explicábamos al exponer las alternativas estratégicas para la calidad, de un paso previo, sin duda útil, que nos ayudará, de ser correctamente dirigido e implantado, a garantizar una coherencia y racionalidad en la ejecución de los trabajos. El problema surge cuando la organización no actualiza dichos procedimientos olvidando la perspectiva de la mejora continua.

La estandarización y la creatividad se convierten, de este modo, en un entorno TQM en conceptos complementarios. El procedimiento para armonizar ambos conceptos se basa en la combinación de los ciclos SDCA de trabajo diario (*Standardization-Do-Check-Act*) con el ciclo PDCA de mejora (*Plan-Do-Check-Act*), de manera que el trabajo diario puede ser continuamente mejorado y elevado a estándares superiores de ejecución.

CUADRO 67. INTERACCIÓN DEL CICLO SDCA Y EL CICLO PDCA
 FUENTE: SHIBA, Shoji. TQM Desarrollos Avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 256.



c) *Orientación a las funciones/Orientación a los procesos*

La realidad de la empresa orientada a los procesos, según Hanson y Mayer, parte de la identificación de las actuales y futuras necesidades de los clientes más valiosos de la empresa, el consecuente diseño de los flujos de trabajo a lo largo de la organización para que se satisfagan esas necesidades, y la mejor asignación de los recursos de la empresa para satisfacer los requisitos de los procesos⁹³.

La utilidad de la gestión por procesos es evidente para la GECT. Sin embargo, la realidad estructural puesta de manifiesto en los organigramas de la mayoría de las empresas y organizaciones refleja una clara orientación a las funciones, agrupadas en departamentos.

Esta estructura funcional facilita la visión clara de la cadena de mando y permite al personal de la empresa especializarse en la realización de aquellas tareas para las que está mejor capacitado, de modo que se facilita la evaluación del personal a partir de unas responsabilidades reducidas pero bien delimitadas. Sin embargo, esta estructura, adaptada más a las necesidades administrativas que a la satisfacción del cliente, presenta diversos inconvenientes para la GECT⁹⁴:

1. Separa a los empleados del cliente. Una estructura funcional dificulta el contacto directo de la mayoría de los empleados con los clientes, e incluso, limita el conocimiento acerca de cómo el trabajo realizado se relaciona con el trabajo de los demás para satisfacer al cliente (puesto que el trabajador sólo se esfuerza por satisfacer a su superior inmediato). Consecuentemente el trabajador desarrolla una perspectiva limitada de sus responsabilidades que frecuentemente resulta en trabajadores poco motivados y en una pobre calidad de los productos.
2. Inhibe la mejora de los procesos. La mayoría de las organizaciones se dividen en funciones que no se corresponden con el flujo de los productos hacia el cliente. Los procesos requieren del trabajo de varias funciones, aunque ninguna función tiene un control absoluto sobre el proceso. Ello genera procesos más complejos que generan mayores desperdicios y que incluso necesitan que algunos trabajos sean rehechos o deshechos en otros departamentos.
3. Las organizaciones funcionales suelen tener un departamento responsable de la calidad. La calidad difícilmente puede convertirse en este contexto en "cosa de todos" por dos razones muy simples: la primera de ellas, porque los empleados saben que esa es tarea de otros compañeros, y la segunda, porque el personal del Departamento de

93. HANSON, John G. S. y MEYER, Christopher. Gestión horizontal: el desmantelamiento de las barreras organizativas al crecimiento. Harvard Deusto Business Review, sep.-oct. 1995, nº 68, p. 6.

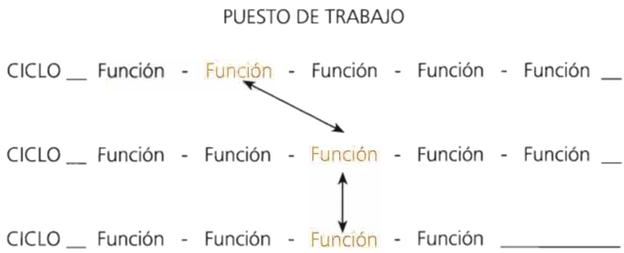
94. DEAN, James W. Jr. Y EVANS, James R. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1994, pp. 128-131.

Calidad cree que evitando la "intromisión" mantienen su puesto de trabajo.

Hanson y Meyer afirman que es posible armonizar la gestión horizontal por procesos con una estructura dividida en funciones especializadas siempre que cada función sea capaz de añadir valor al cliente a partir, fundamentalmente, del trabajo en equipo⁹⁵.

Otra posible solución sería realizar una agrupación de funciones como la mostrada en la siguiente figura, donde un determinado puesto de trabajo engloba diferentes funciones que pertenecen a diferentes procesos organizacionales:

CUADRO 68. COMPATIBILIDAD DE LOS ENFOQUES FUNCIONAL Y POR PROCESOS
 FUENTE: FERNANDEZ, Mario A. El Control, fundamento de la gestión por procesos y la Calidad Total. Madrid: Esic Editorial, 1996, p. 112.



Éstas parecen las soluciones más probables puesto que la realidad de nuestras empresas aún demuestra una clara tendencia a la agrupación por funciones, y a la consecuente especialización.

d) Jerarquización/Desestratificación

Consideremos que la estructura organizativa más adecuada para las empresas será aquella que permita el mayor contacto, y más rápido, entre proveedores y clientes (interno y externos). Ello implicará encontrar los caminos de conexión más rápidos y que necesiten menos esfuerzos. Como afirma Tomasko⁹⁶ "en la jerarquía de la organización las sendas más difíciles suelen ser las que recorren la cadena de mando hacia arriba o abajo. Esas sendas suelen estar demasiado congestionadas con preocupaciones relacionadas

95. HANSON, John G. S. y MEYER, Chistopher. Gestión horizontal: el desmantelamiento de las barreras organizativas al crecimiento. Harvard Deusto Business Review, sep.-oct. 1995, nº 68, p. 8.
 96. TOMASKO, Robert M. Repensar la empresa: La arquitectura del cambio. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996, p.143.

con la autoridad, la responsabilidad, la dependencia, la evaluación, el liderazgo y el estatus, como para que puedan ser canales de comunicación eficaces. En cambio, en la mayor parte de las empresas, la información (y los rumores) tienden a fluir con la mayor rapidez transversalmente a la jerarquía, de igual a igual. Estos son los canales naturales de menor esfuerzo".

El razonamiento realizado por Tomasko parece no dejar duda acerca de la necesidad de minimizar la jerarquía, de modo que se favorezcan estructuras horizontales con menos niveles. Analizaremos los pros y contras que presentan las estructuras poco jerarquizadas. La principal ventaja de la desestratificación reside en la consecución de mayores niveles de eficacia que se alcanzan a partir de⁹⁷:

1. La eficiencia alcanzada por la reducción de gastos generales al eliminar puestos ejecutivos bien remunerados, aún cuando se considere el aumento de sueldo que deberá corresponder al resto de puestos, que necesariamente se habrán visto ampliados vertical y/o horizontalmente.
2. Mayores niveles de satisfacción en los empleados.
3. La adaptación a las necesidades de los grupos de interés del entorno social externo.
4. Flexibilidad y capacidad de respuesta.

Frente a estas ventajas, alguna de ellas paradójicamente generadora de graves inconvenientes para la GECT, aparecen toda una serie de repercusiones negativas para el funcionamiento de una empresa resultantes del desmantelamiento completo de la jerarquía⁹⁸:

1. Afecta psicológicamente a los empleados que reaccionan de diversas maneras opuestas al sentido esperado y deseado. Este aspecto se convierte en el más grave inconveniente de la reducción de la jerarquía respecto a la GECT. Dado su interés lo analizamos más detenidamente al tratar el *downsizing*.
2. Pone en peligro el equilibrio a largo plazo de la organización. La organización horizontal favorece una gestión cuyo principal atributo debe ser la rapidez, mientras que la organización vertical aporta un grado determinado de equilibrio presente y futuro. Al eliminar la jerarquía se reduce, así mismo, la racionalidad que vincula cada nivel con un

97. KEUNING , Doede y OPHEIJ, Wilfrid. Desburocratizar la empresa. Barcelona: Ediciones Folio, 1994, pp. 19-22.

98. TOMASKO, Robert M. Repensar la empresa: La arquitectura del cambio. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996, pp. 167-173.

marco temporal que está bajo control gerencial, de modo que se impida la superposición de horizontes. Este segundo inconveniente debería verse reducido en las empresas con una GECT gracias a la ampliación vertical generada no sólo con el empowerment, sino con otras formas de participación más sencillas.

Keuning y Opheij⁹⁹ añaden algunas otras implicaciones de una estructura desestratificada de un modo no adecuado:

1. La organización puede centrarse excesivamente en los resultados a corto plazo, tomando excesivamente pocas decisiones estratégicas.
2. Pueden generar crisis de responsabilidad que conduzcan al agotamiento, a comportamientos excesivamente prescriptivos.
3. El proceso de toma de decisiones puede verse frustrado porque las decisiones no son objetiva ni suficientemente (re)evaluadas por las partes.
4. El organigrama puede llegar a parecer inconexo porque cada unidad ve sus propios problemas y no se producen sinergias.
5. Puede ser ineficiente debido a la duplicidad del personal, del cuerpo de dirección y de los medios de producción.

La matización realizada por *Greg Bounds* et al. respecto al tema nos parece interesante. Los autores defienden que las estructuras jerárquicas no son inherentemente malas, y de hecho en mayor o menor grado existen en todas las organizaciones, pero sí lo es el tipo de gestión que implican, la gestión jerárquica, caracterizada porque el todo es gestionado por sus partes¹⁰⁰.

Las ventajas e inconvenientes de la gestión jerárquica aparecen resumidos a continuación:

99. KEUNING, Doede y OPHEIJ, Wilfrid. Desburocratizar la empresa. Barcelona: Ediciones Folio, 1994, pp. 28-29.

100. BOUNDS, Greg et al. Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm. Nueva York: McGraw-Hill, 1994, p. 307.

CUADRO 69. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA GESTIÓN JERÁRQUICA DERIVADA DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA

FUENTE: Adaptado de BOUNDS, Greg et al. Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm. Nueva York: McGraw-Hill, 1994, pp. 307-310

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ● Puede ser eficiente al facilitar el desarrollo de economías de escala. ● Agrupa expertos de similar experiencia que tienen habilidades y capacidad de completar tareas en esa disciplina. ● Estrecho control, necesario cuando la fuerza de trabajo no tiene la preparación necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Control excesivo que dificulta la flexibilidad. ● Cada función o departamento centra la atención en sus propios objetivos. ● Aislamiento social de los miembros de un determinado departamento o función respecto a los demás. ● Restricciones a la comunicación. ● Los objetivos a conseguir son impuestos a los diferentes departamentos, aunque se delega el modo de alcanzarlos, con lo que es frecuente que los esfuerzos no se integren y surjan conflictos. ● Carencia de responsabilidad cross-funcional. ● La generación de valor al cliente es algo que ocurre incidentalmente, consecuencia de la optimización de cada función del negocio.

Planteadas la cuestión de este modo resulta más interesante y atractiva para la GECT. En primer lugar, porque no consideramos legítimo abogar a la participación y a la implicación de los empleados como un medio que permita reducir costes de personal, despidiendo a aquellos que ahora son prescindibles porque otros aprendieron sus funciones. Y en segundo lugar, porque la empresa verá más factible reducir los inconvenientes planteados por una gestión jerárquica que reducir efectivamente los niveles y estratos, con la consecuente eliminación de puestos de trabajo. No obstante, en relación a este segundo aspecto para la GECT, convendría plantearse la reasignación y creación de nuevas tareas para estas personas que, aparentemente ahora dejan de ser necesarias, de modo que asuman importantes papeles en relación a la gestión de la calidad (p.e.: coordinadores de grupos de trabajo, investigadores de las necesidades de los clientes, colaboradores con los proveedores, etc.).

En definitiva, el problema fundamental de la estructura jerárquica es su dificultad para considerar la organización con una visión sistémica, que tenga en cuenta las relaciones necesarias para gestionar la empresa con un enfoque total.

Greg Bounds et al. sintetizan en el siguiente cuadro los esfuerzos realizados para establecer los necesarios vínculos horizontales que solucionen los problemas de las estructuras jerárquicas, con sus ventajas e inconvenientes:

CUADRO 70. VÍNCULOS HORIZONTALES PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE LAS ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS
 FUENTE: BOUNDS, Greg et al. Beyond Total Quality Management. Toward the emerging paradigm. Nueva York: McGraw-Hill, 1994, p. 315.

	Aproximación	Beneficios intentados	Inconvenientes usuales
	Equipos jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Uniones a través de los mandos intermedios ● Construcción de equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación horizontal limitada ● Fidelidad funcional
Tres formas de establecer vínculos horizontales para "parchar" la jerarquía	Equipos "ad hoc"	<ul style="list-style-type: none"> ● Equipos de trabajo cross-funcionales ● Solucionan problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrados en los problemas de un modo reactivo ● Falta de coordinación entre los equipos
	Estructura de Comité	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación de los esfuerzos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ● Favorece la existencia de directivos apartados de las funciones de mejora
	Concepto de Cliente Interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve el trabajo en equipo ● Evita que los problemas sean ignorados y traspasados a fases siguientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asegura sólo un mínimo compromiso ● Permite la suboptimización
	Gestión de Matriz	<ul style="list-style-type: none"> ● Permite la coordinación entre funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● No favorece la mejora de los sistemas ● Permanece la complejidad de la jerarquía ● Falta de integración entre productos/proyectos
Tres aproximaciones basadas en la "propiedad" de los sistemas	Sistemas cross-funcionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Establece la "propiedad" de los procesos ● Promueve la mejora mediante el trabajo en equipo ● Centrados en el valor al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permanece la complejidad de la jerarquía ● Difícil de acometer para los directivos tradicionales ● Requiere una cultura madura
	Sistemas centrados en los productos	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducen el funcionalismo ● Reducen la complejidad ● Facilita el trabajo en equipo y la flexibilidad ● Aplana la jerarquía 	<ul style="list-style-type: none"> ● No favorece las economías de escala ● Puede no adecuarse a la necesidad de especialización ● No se integra con otros sistemas ● Falta de atención al cliente
	Sistemas basados en los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduce el funcionalismo ● Reduce la complejidad ● Facilita el trabajo en equipo y la flexibilidad ● Aplana la jerarquía ● Mayor respuesta al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● No favorece las economías de escala ● Puede no adecuarse a la necesidad de especialización ● No se integra con otros sistemas

Puestos de enlace: el Departamento de Calidad, el director de calidad y los consultores externos

En este epígrafe haremos una breve incursión en tres figuras que aparecen de un modo u otro en la generalidad de empresas que inician alguna forma de gestión de la calidad: el Departamento de Calidad¹⁰¹, el Responsable de Calidad y los consultores externos. Los consideramos puestos de enlace en los términos empleados por Mintzberg: son puestos carentes de autoridad formal, aunque dotados de un gran poder informal que deriva, no de su estatus, sino de sus conocimientos especializados¹⁰².

■ Comenzaremos por la figura del consultor externo como pieza presente durante todas o algunas de las fases de cualquier proceso de gestión de la calidad.

Delavigne¹⁰³ señala cuáles son los criterios utilizados por las empresas al seleccionar a los consultores que les asistirán en el proceso de implantación de sistemas de calidad: el nivel de conocimiento académico, el precio, los resultados obtenidos en otras empresas, la experiencia como directivo de empresas, el tamaño de la consultora y el ámbito de actuación. Creemos que la importancia concedida a cada uno de estos factores podría bien simbolizar la motivación que llevó a la empresa a iniciar el camino de la calidad, que abarca desde la simple obtención de un certificado hasta el más profundo compromiso con la mejora continua de la organización.

Señala así mismo el autor una serie de factores claves que permitirán reconocer a un buen consultor:

101. La figura del Departamento de Calidad propio de las organizaciones de un cierto tamaño se convierte en el equivalente de la figura del Responsable de Calidad o Representante de la Dirección en materia de calidad de las organizaciones de un tamaño significativamente más pequeño. En cualquiera de los casos consideramos que se trata de un departamento o persona configurados como staff que debieran depender directamente de la Alta Dirección.

102. MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel, 1991, p. 198.

103. DELAVIGNE, Kenneth T. How to distinguish the masters from the hacks. Quality Progress, may 1995, vol. 28, pp. 97-98.

CUADRO 71. LOS ATRIBUTOS DEL BUEN CONSULTOR

FUENTE: DELAVIGNE, Kenneth T. How to distinguish the masters from the hacks. *Quality Progress*, may 1995, vol. 28, pp. 97-98.

Atributos del buen consultor de calidad

1. Su visión del mundo. Comunican sus filosofías y valores mediante la palabra y la acción.
2. Los objetivos que se proponen respecto a ellos mismos. Persiguen adquirir nuevo conocimiento.
3. Los objetivos que se proponen respecto a los clientes. Persiguen transformar los sistemas de los clientes, no distorsionarlos.
4. Sus promesas: prometen preguntas y no respuestas.
5. Su forma de trabajar. Ponen énfasis en los principios del aprendizaje y no en la implementación de programas.
6. Sus consejos. No dicen "simplemente hágalo", sino que alientan al cliente para que piense por sí mismo.
7. Lo que obtienen por su trabajo. Clientes capaces de afrontar el futuro sin la necesidad de un consultor permanente.

En un intento por unificar criterios para garantizar la cualificación y preparación de las personas relacionadas con la calidad, la Asociación Española para la Calidad (AEC), miembro de la "Unidad de Registro y Certificación de personas en materia de la Calidad" (URQP) de la *European Organization for Quality* (EOQ), crea el Centro de Registro y Certificación de Personas en Materia de la Calidad (CERPER). Este sigue las directrices establecidas por la EOQ en el documento "Esquema Armonizado EOQ para Registro/Certificación de personas en materia de la Calidad" de Abril de 1995.

Mediante dicho esquema las personas pueden acceder a tres niveles de certificación, con diferentes niveles de cualificación y competencias: Técnicos de Calidad, Gestores de Sistemas de Calidad y Auditores de Calidad¹⁰⁴. Pero con ello sólo aseguramos que existe un cierto nivel de conocimiento teórico y una determinada experiencia práctica, pero nada acerca de un método acorde a las líneas marcadas por Delavigne.

Y esto es precisamente lo más importante de acuerdo al principio de crear valor para el cliente que deben aplicarse las propias empresas consultoras de calidad respecto a sus propios clientes. Es necesario que asuman, al igual que el resto de los profesionales de la calidad, una postura renovada en la que se pretenda el compromiso de las personas a partir de la creación de valores comunes, tales como el respeto mutuo, la oportunidad y la continuidad de las estrategias de calidad a través de la seguridad en el empleo y el énfasis en el aprendizaje y entrenamiento continuados¹⁰⁵.

104. ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Certificación de profesionales de la Calidad según el Esquema de Registro y Certificación de Personas de la EOQ. Instrucciones para la certificación. Madrid: Cerper, 1996.

105. RUBINSTEIN, Sidney P. y RYAN, John. Survival for Quality and Unions. *Quality progress*, julio 1996, pp. 50-51.

Para Rubinstein y Ryan las actuaciones de los consultores profesionales de la calidad podrían encuadrarse según una triple tendencia:

CUADRO 72. CONSULTORES DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN
 FUENTE: RUBINSTEIN, Sidney P. y RYAN, John. Survival for Quality and Unions. Quality progress, julio 1996, pp. 50-51

Primera tendencia	Segunda tendencia	Tercera tendencia
Métodos científicos	Participación	Compromiso
Perfeccionan y popularizan la parte técnica de la calidad.	Reconocen la parte humana de la calidad; hacen uso de la implicación del empleado.	Compromiso mutuo de todos los stakeholders utilizando principios e instituciones democráticos.

Creemos que el buen consultor, más que permanecer encasillado en una determinada tendencia, debería ser capaz de identificar, basándose en las necesidades puntuales de cada empresa en un determinado momento, qué aproximación o combinación de las mismas utilizar para aportar el máximo valor a su cliente.

● En segundo lugar destacamos como puesto de enlace la figura del Departamento de Calidad presente en la mayoría de los organigramas de las empresas que implantan cualquier iniciativa de calidad y que aparece bajo los más diversos nombres (Departamento de Inspección de Calidad, Departamento de Control de Calidad, Departamento de Aseguramiento de Calidad, Departamento para la Gestión de la Calidad Total). Esta figura del Departamento de Calidad puede quedar sustituida, en en empresas más pequeñas, por la figura el Responsable de Calidad. Analizaremos, por tanto, en un primer lugar el Departamento de Calidad, para comentar algunos aspectos de interés respecto al Responsable de Calidad en las empresas.

Generalmente las posturas en torno a la utilidad de los Departamentos de Calidad se mueven en torno a dos movimientos: el primero que defiende la eliminación total de los mismos, y el segundo, que defiende su mantenimiento pero con una reasignación de sus funciones.

Maramonte¹⁰⁶ justifica la primera tendencia, afirmando que retrasa cualquier proceso

106. MAROMONTE, Kevin. Building the invisible Quality Corporation. Londres: Quorum Books, 1996, p. 1.

de mejora porque el personal de la empresa tenderá a confiar plenamente en los "profesionales de la calidad" eludiendo su parte de responsabilidad en el proceso, cuando lo realmente aconsejable y beneficioso sería la transferencia de funciones desde dichos departamentos a las áreas apropiadas de la empresa. El autor propone la creación de un entorno de "Calidad Invisible" en la empresa. El valor añadido¹⁰⁷ por estos departamentos a la empresa es nulo o casi nulo, especialmente en aquellas empresas que han desarrollado una cultura en la que todos los individuos consideran que la calidad es su trabajo. Además, sólo con la eliminación de los departamentos de calidad será posible que todas y cada una de las personas de la empresa se convertirán en "profesionales de la calidad".

La eliminación se hará de un modo gradual, evolucionando desde la gestión de los sistemas de calidad desde una perspectiva "Centralizada", donde la calidad es una función de la empresa de la cual se responsabiliza exclusivamente el área de calidad, a otra "Descentralizada" donde cada área de la empresa se responsabilice, bajo el apoyo del área de calidad de la calidad de su trabajo, hasta llegar a la consecución de sistemas de calidad "Integrados", donde la calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la empresa¹⁰⁸.

En este primer caso, puesto que la desaparición dentro del organigrama de los Departamentos de Calidad puede tener un efecto negativo sobre la percepción del cliente acerca del compromiso de la empresa con la calidad, es necesario reforzar el proceso de comunicación con el cliente, para que de un modo objetivo y cuantitativo muestre al cliente las iniciativas de apoyo a la calidad desarrolladas.¹⁰⁹

La segunda postura proponía el mantenimiento de los departamentos de calidad a partir de la redefinición de su función. Ello implica no sólo el desempeño de nuevos roles, sino la asimilación por otros departamentos de las funciones que éstos han venido desarrollando tradicionalmente.

¿Cuál sería el papel de los Departamentos de Calidad en la GECT? Para Rotger y Canela la cuestión es simple *"siempre para funciones de soporte, como expertos en determinadas técnicas, que tienen una formación suficiente en gestión. El papel más adecuado sería el de consultores y animadores internos, que dan soporte a la dirección general y a diferentes departamentos y equipos"*¹¹⁰.

107. MAROMONTE, Kevin. Building the invisible Quality Corporation. Londres: Quorum Books, 1996, p. 2.

108. BAENA LOPEZ, Raúl. ISO 9000: Un buen comienzo hacia la Calidad Total. Alta Dirección, enero-febrero 1998, nº 197, p. 35.

109. MAROMONTE, Kevin. Building the invisible Quality Corporation. Londres: Quorum Books, 1996, pp. 9-10.

110. ROTGER i ESTAPE, Joan Josep y CANELA CAMPOS, Miguel Angel. Gestión de la Calidad. Una visión muy práctica. Barcelona: Beta Editorial, 1996, p.127.

En definitiva, la función de calidad debería, señala Lemaitre asegurar cuatro aspectos fundamentales¹¹¹:

- Filtrar los efectos residuales que hayan escapado a la vigilancia realizada por cada operario mediante el autocontrol (Misión de Filtro).
- Hacer aparecer con claridad las causas fundamentales de anomalías, debido fundamentalmente a defectos de organización (Misión de Análisis).
- Coordinar las acciones internas y externas de promoción de la calidad (Misión de Promoción).
- Provocar la reducción metódica de los costes de no calidad mediante la motivación de los centros de responsabilidad (Misión Económica).

Los Departamentos de Calidad de las empresas que apliquen con éxito los principios de la Gestión Estratégica de la Calidad se convertirá en una unidad *staff* que se encargará de que cada parte de la organización asuma la parte de responsabilidad que le corresponde en el proceso¹¹².

● Lo comentado de modo general para los Departamentos de Calidad es susceptible de aplicación también al Responsable de Calidad. Efectivamente, también esta figura necesita adecuarse y redefinirse, más que ser eliminada, para dar una respuesta efectiva a las necesidades reales de la empresa respecto a los sistemas de gestión de la calidad. En última instancia el perfil del Responsable de Calidad de cada empresa es un reflejo de la voluntad y la inquietud de la Dirección frente a la gestión de la calidad. La tabla mostrada a continuación es una referencia clara y sintética de la evolución requerida respecto al perfil del Responsable de Calidad:

111. LEMAITRE, Pierre. La gestión económica y contable de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Editorial Limusa, 1994, p. 132.

112. MAROMONTE, Kevin. Building the invisible Quality Corporation. Londres: Quorum Books, 1996, pp. 165-166.

CUADRO 73. EL NUEVO PERFIL DEL RESPONSABLE DE CALIDAD

FUENTE: CRUZ, José. El futuro del director de calidad. Un cargo en proceso de revisión. ICTNET, Informes Gestión Empresarial y Calidad. (on line). <http://www.ictnet.es/sp/serpro/informes/gestcal/26.htm>.

Un perfil en evolución	
<p>Director de Calidad surgido del "boom" de las certificaciones (finales de los 80 y principios de los 90). Aún se mantiene en nuestros días, especialmente entre las empresas certificadas con una motivación baja por los temas de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnico de las áreas de producción, especializado en control de calidad (jefes de turno, responsables de procesos, analistas de procesos, etc.). ● El cargo de Director de Calidad es un añadido a sus tareas habituales. ● Sus responsabilidades no van mucho más allá de la cumplimentación burocrática de las exigencias de la norma ISO 9000. ● No mantiene contacto con la Dirección General. ● Más de 45 años. ● Más de 15 años de experiencia en la empresa. ● Formación técnica de grado medio. 	<p>Director de Calidad de finales de los 90. Trabaja en empresas comprometidas con la aplicación de planes de mejora continua, más allá de la certificación, que evolucionan y se adaptan al ritmo del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contratado expresamente para desempeñar el puesto o reciclado del área de Recursos Humanos. También forman parte de áreas técnicas que complementan su formación en management. ● Entre 30 y 35 años de edad. ● Formación superior (psicólogos, economistas orientados a los recursos humanos, combinación de ambos y con 'masters'). Orientación a la motivación, la formación, la dinamización. ● Vinculado a la Dirección General. ● Planifica las tareas de motivación y dinamización de la calidad dentro de la empresa para que cada uno de los miembros de la organización construya la calidad desde su puesto de trabajo. ● Suele delegar el aspecto burocrático en los Responsables de Procedimientos.

Este nuevo perfil iría asociado al desempeño de una serie de responsabilidades, que permitirían adoptar un nuevo enfoque, sin duda más "humano" de la calidad¹¹³:

- Evaluar la situación de calidad en toda la organización y crear un Consejo de Calidad (formado por ejecutivos de alto nivel), para desarrollar y actuar en torno al grado de satisfacción y/o lealtad de los clientes, el *benchamrking* competitivo dentro o fuera de la industria, los costes de la mala calidad, la satisfacción de los empleados, etc.
- Ayudar, a modo de "entrenador de calidad", a la alta dirección a entender cómo

113. Ignacio Babé (Juran Institute) Citado en: CRUZ, José. El futuro del director de calidad. Un cargo en proceso de revisión. ICTNET, Informes Gestión Empresarial y Calidad. (On line) <http://www.ictnet.es/sp/serpro/informes/gestcal/26.htm>.

integrar los objetivos de calidad con los del negocio y cómo las metodologías de calidad total pueden contribuir a esos objetivos.

- Desarrollar un plan estratégico que integre calidad y objetivos de negocio a largo plazo, definiendo la política de calidad, revisándolo cuando fuera necesario y modificándolo cuando se requieran acciones correctivas.
- Seguimiento de la organización para asegurar que cumple con la política de calidad auditando el sistema y creando una red de facilitadores.
- Ayudar a las unidades de negocio a alcanzar sus objetivos y el funcionamiento organizativo mediante la selección y validación de los proyectos de calidad, la aportación de formación a los miembros del equipo y el aseguramiento de los recursos a los mismos.
- Identificar y promocionar equipos de proyectos multidivisionales y hacer el seguimiento de los equipos en cuanto a eficacia y eficiencia.
- Apoyar la red de facilitadores proporcionando una retroalimentación constante y hacia los facilitadores de cada equipo.
- Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensa que reconozca a los empleados por sus esfuerzos en alcanzar una mayor satisfacción de clientes.

El trabajo en equipo en la GECT

El adecuado desarrollo de una auténtica cultura para la GECT requiere de la implantación de una gestión participativa que contribuya a lograr el compromiso del personal de la empresa y al desarrollo de una actitud responsable que posibilite la toma de decisiones en los niveles más bajos posibles de la estructura organizacional¹¹⁴.

El trabajo en equipo emerge en este contexto como una herramienta que hace posible la participación efectiva. Especialmente en aquellas organizaciones con una estructura excesivamente vertical, jerárquica y orientada a las funciones.

Los equipos de trabajo en la GECT desempeñan dos funciones básicas: una en el ámbito individual y otra a escala organizacional. Una y otra son detalladas en la tabla:

114. JINDIA, Arwin y LERMAN, Elycia. Applying Total Employ Involvement to revolving change over cycle time. Industrial Engineering, febrero 1995, p. 54.

CUADRO 74. FUNCIONES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES DE LOS GRUPOS FORMALES
 FUENTE: SCHIEN, E. H. Organizational Psychology, 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1980, pp. 149-151.

Funciones organizativas	Funciones individuales
1. Realizar tareas complejas e interdependientes que superan la capacidad de los individuos.	1. Satisfacer la necesidad de afiliación del individuo.
2. Generar ideas o soluciones nuevas o creativas.	2. Desarrollar, incrementar y confirmar la autoestima del individuo y su sentido de identidad.
3. Coordinar esfuerzos interdepartamentales.	3. Dar a los individuos la oportunidad de poner a prueba y de compartir sus percepciones de la realidad social.
4. Proponer un mecanismo para resolución de problemas que requieren información y valoraciones variadas.	4. Disminuir las inquietudes y sentimientos individuales de seguridad y de impotencia.
5. Poner en práctica decisiones complejas.	5. Aportar un mecanismo de resolución de problemas para los problemas personales e interpersonales.
6. Promover prácticas sociales y capacitar a los recién llegados.	

Ambas son importantes y no debe caerse en un razonamiento simplista que limite la actuación de los equipos a la consecución de ciertos logros en el ámbito individual. Pretender justificar los resultados de cualquier proyecto de equipo sólo con el incremento de la participación y la motivación del personal no es suficiente, puesto que la dirección de las empresas busca la rentabilidad a corto plazo.

El signo evidente de que un equipo tiene éxito es la obtención de resultados. Pero, ¿es posible identificar rasgos comunes presentes en los equipos de trabajo exitosos?

Según los resultados de una encuesta realizada por Wilson Learning Company en Estados Unidos de América a los miembros de equipos de muchas organizaciones, los equipos de alto rendimiento poseen los siguientes atributos¹¹⁵:

1. Claro sentido de misión.
2. Clima informal.
3. Participación.
4. Escucha.

115. CLUB GESTION DE CALIDAD. ¿Eres un eficaz miembro de equipo? Excelencia, febrero 1997, nº 15, p. 26.

5. Desacuerdo civilizado.
6. Consenso (no significa unanimidad).
7. Comunicación abierta.
8. Papeles y compromisos claros.
9. Liderazgo compartido.
10. Relaciones externas.
11. Diversidad de estilos.
12. Autoevaluación.

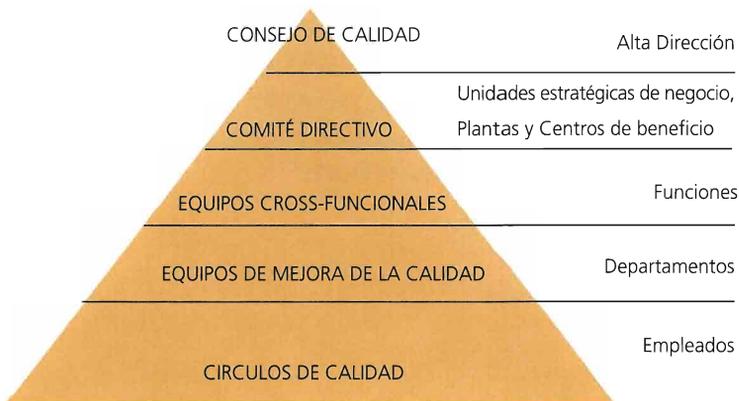
a) Tipología de los equipos de trabajo para la GECT

Ya hemos referido la importancia del trabajo en equipo para la GECT a partir del reconocimiento de su doble funcionalidad. La variedad existente permite que todas las personas de la empresa independientemente de su nivel y en base al objetivo concreto que se desee alcanzar, puedan añadir valor a su trabajo a partir del trabajo en equipo.

El gráfico mostrado a continuación representa la tipología de equipos tradicionalmente usados para la GECT.

CUADRO 75. EQUIPOS DE TRABAJO EN LA GECT

FUENTE: Adaptado de ROSS, Joel E. Total Quality Management: Text, Cases and Readings, 2ªed. Londres: Kogan Page Limited, 1994, p. 272.



A efectos metodológicos seguiremos la clasificación propuesta por Dean y Evans¹¹⁶:

- Comités Directivos, donde incluimos tanto el Consejo de Calidad como los Comités de Calidad o Directivos.
- Equipos para la resolución de problemas:
- Equipos departamentales: Círculos de Calidad.
- Equipos interdepartamentales o crosfuncionales.
- Grupos de desarrollo, denominados en el esquema gráfico equipos de mejora.
- Equipos Autogestionados, nueva categoría que permite incorporar equipos donde sus miembros adquieren una responsabilidad superior.

Los Comités Directivos

Los Comités Directivos, generalmente denominadas Comités de Calidad, como su nombre indica están formados por personal directivo. Son responsables de establecer la política de calidad y de dirigir el proceso de implantación y evolución hacia la Calidad Total por toda la organización, revisando el estado en que se encuentra y realizando los ajustes necesarios para garantizar la satisfacción del cliente y la mejora continua¹¹⁷.

Estas declaraciones de responsabilidad del comité superior de calidad presentan puntos comunes en diferentes empresas:

1. Formulación de la política de mejora de la calidad.
2. Estimación de las dimensiones más importantes.
3. El establecimiento del proceso de selección de proyectos.
4. El establecimiento del proceso de selección del equipo.
5. La provisión de recursos.
6. La garantía de que se ejecutan las soluciones del proyecto.
7. El establecimiento de un sistema de mediciones adecuado.

116. DEAN, James W. Jr. Y EVANS, James R. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1994, pp. 176-181.

117. DEAN, James W. Jr. Y EVANS, James R. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Minneapolis/St. Paul: West Publishing, 1994, p. 176.

8. Proveer la revisión del proceso y la coordinación.
9. Proveer el reconocimiento.
10. La revisión del sistema de recompensas.

En definitiva todas sus responsabilidades se orientan en última instancia al cumplimiento de dos objetivos fundamentales¹¹⁸:

- a) Conseguir una confluencia de pareceres de sus miembros respecto a la gestión de la calidad.
- b) Informar al resto de la organización de lo que próximamente se desea acometer.

Equipos de Resolución de Problemas

Son equipos que trabajan para mejorar la calidad mediante la identificación y la resolución de los problemas relacionados con la calidad. Pueden clasificarse a su vez a tres tipos: equipos departamentales, interdepartamentales y de grupos de desarrollo.

Equipos departamentales: los Círculos de Calidad

Ishikawa¹¹⁹, creador del concepto de Círculo de Calidad, los caracteriza del siguiente modo:

1. Pequeño grupo humano que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller.
2. Se crean con la finalidad de:
 - contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa;
 - respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo agradable y diáfano donde valga la pena estar;
 - desarrollar plenamente las capacidades humanas y, a largo plazo, aprovechar capacidades infinitas.

118. VELASCO SANCHEZ, Juan. Gestión de Calidad II. Mejora Competitiva. Madrid: Pirámide, 1997, p. 23.

119. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Barcelona: Parramón, 1994, p. 159.

Con su implantación se persigue un doble objetivo¹²⁰:

- Económico: incremento de la productividad mediante la mejora continua.
- Social: a partir de la participación creativa y responsable de cada miembro del Círculo.

El desarrollo de Círculos de Calidad presenta ciertamente ventajas, pero también es necesario considerar la existencia de ciertos obstáculos que pueden dificultar su implantación exitosa:

CUADRO 76. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

FUENTE: BARRANCO SAIZ, Fco. Javier. Planificación estratégica de los recursos humanos. Del Marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993, pp. 203-204.

Ventajas	Inconvenientes
1. Mejora de los niveles de comunicación interna de la empresa a todos los niveles.	1. Necesita para su desarrollo del apoyo de la alta dirección.
2. Mejora del clima laboral y de las relaciones interpersonales.	2. Requiere un tipo de estructura organizativa flexible.
3. Constituye un sistema de gestión participativa.	3. Se van a desarrollar a través de una organización paralela a la oficial.
4. Estimula la creatividad del trabajador.	4. Los resultados del sistema se ven medio y largo plazo.
5. Incrementa su motivación por el trabajo.	5. Va a ser necesario un cambio de mentalidad en todos los niveles jerárquicos.
6. Le hace pensar en términos de calidad.	6. El sistema es caro, ya que habrá que financiar la formación, las horas de dedicación, los locales y los materiales a utilizar.
7. Le hace sentirse partícipe de la marcha de la empresa.	
8. Familiariza a los trabajadores con los sistemas de trabajo en grupo.	
9. Facilita la reducción de costes.	
10. Mejora la calidad del servicio o producto final.	
11. Mejora y racionaliza los métodos de trabajo.	
12. Reduce los tiempos de actividades críticas, acortando la duración de los procesos.	

120. BARRANCO SAIZ, Fco. Javier. Planificación estratégica de los recursos humanos. Del Marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993, p. 191.

Equipos Interdepartamentales

Son equipos formados por varias personas de diferentes departamentos de la organización que ofrecen una perspectiva más amplia de los problemas y sus posibles soluciones.

Se trata de una solución válida para la empresa que desea orientarse a los procesos y que, sin embargo, presenta una estructura claramente jerarquizada. Por otra parte, no hay que olvidar que, aunque los síntomas de un problema sean evidentes en un departamento, pudiera ocurrir que las causas originales y la solución deriven de las actuaciones de otros departamentos.

Su constitución responde a un proceso que considera¹²¹:

1. Qué departamentos deben ser representados por el equipo:

- los departamentos que soportan los síntomas;
- los departamentos que se sospecha albergan las causas;
- los departamentos que pueden solucionar el problema;
- los departamentos de diagnóstico que generan información y facilitan datos;

2. De qué nivel jerárquico deben proceder los miembros: dependerá del proyecto a tratar.

3. Qué individuos dentro de ese nivel.

Grupos de Desarrollo

Son también denominados "grupos operativos", "equipos de proyectos" o simplemente "grupos de trabajo"¹²². La nota principal que los distingue es su carácter temporal (equipos "ad hoc"), existen el tiempo suficiente para la resolución del problema concreto o proyecto que los originó, y la participación obligatoria de sus miembros.

Su caracterización es más comprensible si se compara con los Círculos de Calidad:

121. VELASCO SANCHEZ, Juan. Gestión de Calidad II. Mejora Competitiva. Madrid: Pirámide, 1997, pp. 25-26.

El profesor Martín Hernández establece un pequeño matiz que diferencia los grupos de desarrollo de los equipos de mejora. Estos últimos reúnen a personas, generalmente técnicos, mandos y un número reducido de empleados, para estudiar las posibilidades de mejora de un proceso, sin que necesariamente deba existir un problema. La existencia o no de un problema se convierte en el elemento diferenciador entre estos dos grupos. No obstante suele utilizarse el término equipo de mejora para denominar a los grupos de desarrollo. (MARTÍN 122. HERNANDEZ, Antonio. Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España. Tesis Doctoral: Universidad de Cantabria, Santander, 1991, p. 183).

CUADRO 77. CONTRASTE ENTRE LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y LOS EQUIPOS DE PROYECTOS
 FUENTE: VELASCO SANCHEZ, Juan. Gestión de Calidad II. Mejora Competitiva. Madrid: Pirámide, 1997, p. 28.

Características	Círculos de calidad	Equipos de proyecto
Misión primaria	Mejorar las relaciones humanas	Mejorar la calidad
Misión secundaria	Mejorar la calidad	Mejorar la participación
Ambito del proyecto	Dentro de un solo departamento	Multidepartamental
Tamaño del proyecto	Uno de los muchos útiles	Uno de los pocos vitales
Miembros	De un solo departamento	De varios departamentos
Participación	Voluntaria	Obligatoria
Estátus jerárquico de los miembros	Típicamente mano de obra	Típicamente directivos o profesionales
Continuidad	El circuito permanece intacto, proyecto tras proyecto	El equipo es ad hoc, se deshace cuando se acaba el proyecto

Los profesores José Carlos Prado y Antonio García¹²³ concluyen, a partir de su experiencia en la implantación de esquemas de participación del personal en pymes, que en pequeñas y medianas empresas es más fácil la implantación de Grupos de Mejora que la de los Círculos de Calidad, aunque ambos son perfectamente aplicables y pueden coexistir. Justifican dicha conclusión con dos razones fundamentales:

- el nivel de cualificación media de las pymes hace que el mando esté normalmente más formado que el trabajador y pueda dirigir mejor el equipo;
- existe mayor facilidad para crear un equipo interdepartamental con plantillas pequeñas, en las que el número de personas pertenecientes a una misma sección suele ser reducido.

Equipos Auto-Gestionados

Son equipos cuyos miembros tienen la responsabilidad de auto-gestionarse, de modo que los individuos participantes se convierten más en gestores que en empleados en el sentido tradicional y realizan actividades como la planificación, la programación, el seguimiento y la dotación de personal¹²⁴. El profesor Martín Hernández matiza que *"provienen de la necesidad de aproximar el centro de decisión al puesto de trabajo, de*

123. PRADO PRADO, J. Carlos y GARCIA LORENZO, Antonio. La participación del personal en las pymes a través de la implantación de grupos de mejora. Alta Dirección, nº 195, 1997, p. 63.

124. KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo. Comportamiento de las organizaciones, 3ª ed. Madrid: Irwin, 1996, p.381.

garantizar la interdependencia de las tareas, la coordinación de las informaciones y de los roles, asociada al objetivo de enriquecimiento del trabajo"¹²⁵.

La autonomía del grupo se basa¹²⁶ :

- en constituirse, en elegir y despedir a sus miembros, y en autodisolverse, cuando lo decide la mayoría;
- en planificar su trabajo, y en distribuir las tareas;
- la "autoridad" en el grupo se ejerce por semanas y en su ejercicio el "representante del grupo" se debe atener la mayoría;
- la holgura de su jornada laboral.

Los Círculos de Calidad y los Equipos Autogestionados pueden considerarse como los extremos de un continuo cuyas diferencias fundamentales son:

CUADRO 78. DISTINCIONES BÁSICAS ENTRE CÍRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS AUTOGESTIONADOS
 FUENTE: KREITNER, Robert y KINICKI, A. Comportamiento de las organizaciones, 3ªed. Madrid: Irwin, 1996, p.375.

Características	Círculos de calidad	Equipos autogestionados
Tipo de equipo	Asesoría	Producción, proyecto o acción
Tipo de cesión de poder	Consulta	Delegación
Base para la filiación	Voluntaria ¹²⁷	Asignación
Relación con la estructura de la organización	Paralela	Integración
Centro de atención de su influencia	Operaciones en niveles inferiores	Posiblemente todos los niveles y funciones de la organización, dependiendo de la composición del equipo

126. FERNANDEZ, P. Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos. Bilbao: Deusto, 1990, p. 143.

127. Milas difiere de la postura adoptada por la mayoría de los consultores que promueven la idea de que la participación, en un Círculo de Calidad en concreto o en cualquier tipo de equipo en general, deba ser voluntaria, puesto que ello supone crear una atmósfera de desconocimiento y rechazo antes de empezar a trabajar. En principio todos los empleados deben participar en los equipos establecidos en sus respectivas áreas, aunque ello pueda limitarse en un principio a la simple presencia en las actividades y encuentros realizados por el equipo, de modo que tengan oportunidad de comprobar ellos mismos cuáles son los beneficios derivados del trabajo en equipo. (MILAS, Gene H. Guidelines for Organizing Employee TQM Teams. Industrial Engineering, febrero 1996, p. 38.). En este sentido se manifiesta también el profesor Martín Hernández que cuestiona que el principio de voluntariedad de participación presenta en la filosofía de los Círculos sea adecuado en las empresas españolas por dos motivos fundamentales: requiere una disciplina y un compromiso continuado, y los trabajadores no conciben que los empresarios pertenecientes a una cultura autoritaria puedan valorar lo que ellos hacen voluntariamente. (MARTIN HERNANDEZ, Antonio. Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España. Tesis Doctoral: Universidad de Cantabria, Santander, 1991, p. 287).

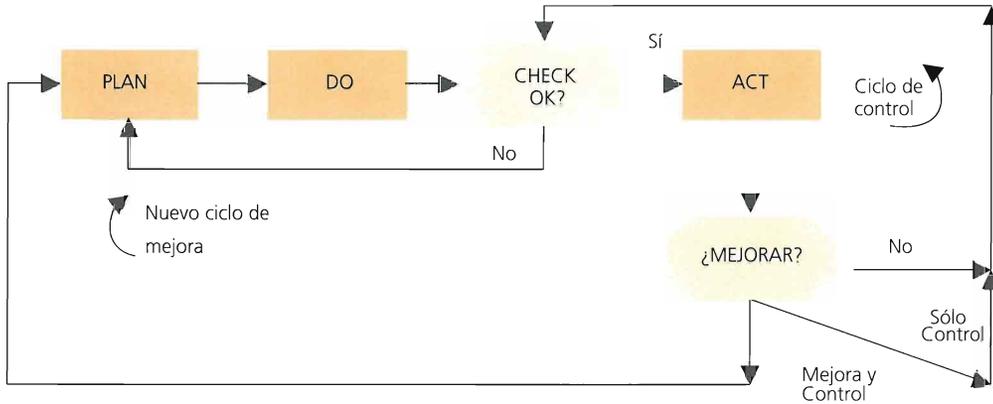


El Control en la GECT

La idea de la mejora continua a través del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), uno de los ejes de la GECT, lleva implícita la necesidad de establecer mecanismos de control que verifiquen la existencia de una evolución hacia los objetivos marcados. La relación entre la mejora y el control se manifiesta en dos posibilidades al final de un ciclo de mejora: la primera consiste en someter a control la mejora realizada de modo que se mantengan en el tiempo, y la segunda consiste en iniciar un nuevo ciclo de mejora, una vez el proceso está bajo control. De este modo el control se convierte en un instrumento que facilita el siguiente ciclo. La idea anterior, expuesta por Sarv Singh Soin, queda esquematizada en el gráfico:

CUADRO 79. RELACIÓN ENTRE CONTROL Y MEJORA

FUENTE: SINGH SOIN, Sarv. Total Quality Control Essentials. Nueva York: McGraw Hill, 1993, p. 99.



Sin embargo, su utilización puede tener un efecto negativo o positivo, en función del estilo de dirección existente en la empresa: *"Dependiendo de lo que se entienda por control y de cómo se lleve a cabo tiene consecuencias beneficiosas, nulas e incluso perniciosas"*¹.

El efecto negativo se produce cuando se convierte en un elemento burocrático, donde el trabajador no comprende la utilidad de la medición para su trabajo o para el conjunto de la empresa, las medidas están centralizadas y se analizan por personas no implicadas directamente o se utilizan por la dirección como elemento de control para establecer sanciones y buscar culpables².

El efecto positivo es triple³: en primer lugar, se manifiesta un efecto técnico que permite eliminar disfunciones y la desaparición de trabajos repetidos o inútiles, en segundo lugar, un efecto social que conduce a una apertura real dentro de la empresa y una mayor adhesión a los objetivos superiores de la empresa y finalmente, un efecto cultural al convertirse en un factor de responsabilización por el que todos adquieren el compromiso de contribuir a la mejora organizacional como causa común.

Por ello, en este capítulo de nuestro trabajo, centramos la atención en dos cuestiones

1. GRIMA CINTAS, Pedro y TORT MARTORELL, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 95.
 2. FATZER, George y STORA, Gilbert. La medida de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 25-26.
 3. FATZER, George y STORA, Gilbert. La medida de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 26.

que creemos relevantes: la definición del nuevo concepto de control para la GECT y la respuesta a las cuestiones qué controlar, cómo controlar y quién debe controlar.

Comenzaremos delimitando qué es el control en la GECT.

El nuevo concepto de control para la GECT

Sandholm define el Control de Calidad (CC) como "*un circuito de retroalimentación para la calidad*"⁴, que de no ser utilizado como base para la toma de decisiones relacionadas con la calidad, dificultaría, e incluso impediría, la gestión de la calidad⁵.

El CC desde la perspectiva de la GECT, afirma Galgano, debe considerarse como "*una revolución mental y un instrumento para reforzar la constitución de la empresa*" a partir de la prevención, la aplicación continuada y repetida del ciclo PDCA, la aplicación del pensamiento estadístico y la atención continuada a los factores de satisfacción del cliente⁶.

Terry y Franklin⁷ establecen tres tipos diferentes de control:

- **Control preliminar:** incluye el desarrollo de medidas para asegurar que la calidad de los materiales adquiridos satisface las especificaciones requeridas, que los trabajadores conocen sus responsabilidades y están capacitados para usar las técnicas de calidad, que los individuos son entrenados para el desarrollo efectivo de sus actividades, que la maquinaria y herramientas están disponibles y en las condiciones adecuadas para asegurar que los productos se realizan conforme a las especificaciones y que el proceso de producción ha sido diseñado para ser lo más efectivo posible.
- **Control concurrente:** implica el uso de directivos en la gestión de operaciones de modo que se realicen conforme a los requerimientos planeados. En las organizaciones orientadas a la calidad dicho control es realizado por los propios trabajadores que asumen responsabilidades tradicionalmente limitadas a los supervisores.
- **Control de retroalimentación o "feedback":** los resultados finales o salidas se utilizan como una guía para el desarrollo de acciones de mejora. Este tipo de control, por esperar a que se produzca el resultado para actuar, origina costes no sólo económicos sino también en tiempo, esfuerzo y, probablemente en clientes. No obstante proporciona información de incuestionable valor para reiniciar el ciclo de mejora.

4. SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, p. 125.

5. JAMES, Paul. Total Quality Management: an introductory text. Londres: Prentice Hall, 1996, p. 230.

6. GALGANO, Alberto. Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 150.

7. Citados en: JAMES, Paul. Total Quality Control: An Introductory Text. Londres: Prentice Hall, 1996, pp. 230-231.

La comprensión del concepto de control para la GECT requiere, a su vez, la comprensión del concepto de medición y su importancia. ¿Pueden los sistemas tradicionales de medición favorecer la ejecución de las actuaciones, favorecer el cambio y actuar como elemento motivador? Para Lynch y Cross, la posibilidad de dar una respuesta positiva es prácticamente nula, aludiendo la importancia de considerar el cambio de las mediciones de las actuaciones empresariales como un problema que afecta a la propia cultura de la empresa:

"La mayoría de los patrones de medida de la actuación de las empresas son demasiado cortos, demasiado rígidos o se manejan a menudo como la regla del maestro, que más sirve para dar golpes que para motivar. Hace mucho tiempo que ha llegado el momento de abandonar esos patrones anticuados y sustituirlos por un sistema de medición más dinámico y que motive el perfeccionamiento continuo en lo que se refiere a la satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad, actuando simultáneamente en los tres planos".⁸

Para ello, afirman los autores, es necesario considerar tres aspectos:

1. Las medidas deben enlazar las operaciones con las metas estratégicas.
2. El sistema ha de integrar la información financiera y la no financiera.
3. Debe tener capacidad para centrar todas las actividades de la empresa en las exigencias de los clientes.

En definitiva, el sistema de mediciones para la GECT será la resultante combinada de tres ámbitos de medición:

- Medición de los medios y medición de los resultados.
- Mediciones financieras y no financieras.
- Mediciones *hard* y mediciones *soft*.

En definitiva la propuesta es adoptar, tal y como denominan Gelinier y Pumir, los "*sistemas de conducción FFS*" (financieros, físicos y sociales)⁹.

Estos indicadores físicos y sociales potencian la atención a los aspectos *soft* de la calidad más relacionados con la actuación de las personas en la organización (proveedores, clientes, internos y externos, dirección, sociedad) y su satisfacción, que generalmente

8. LYNCH, Richard y CROSS, Kelvin. La mejora continua. Bilbao: Deusto, 1993, p. 17.

9. GELINIER, Octave y PUMIR, Philippe. Calidad Total y Cambio del Management. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, p. 208.

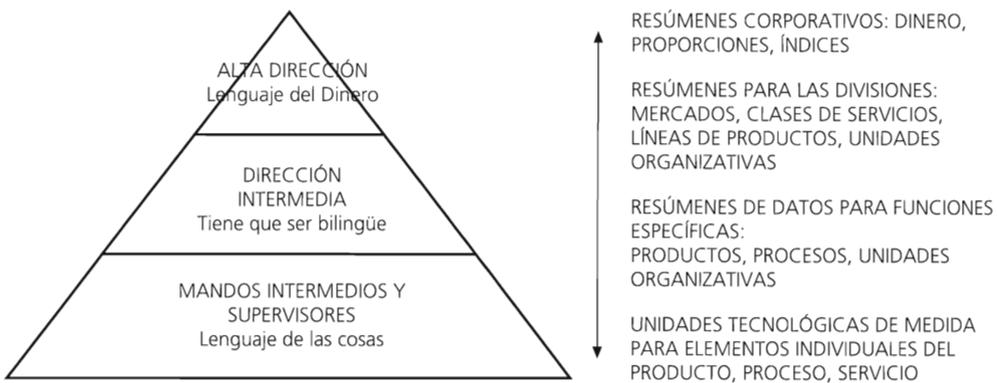
son más difíciles de cuantificar en unidades monetarias.

La creación de un sistema de mediciones bajo estos criterios tiene tres consecuencias fundamentales que se producen en cadena: la primera, la posibilidad de crear un sistema de mediciones multilingüe adaptado a las necesidades de cada nivel, en segundo lugar, la posibilidad de introducir el autocontrol, y finalmente, la vinculación de los niveles operativos con los estratégicos.

La expresión del sistema de medición en el lenguaje de cada nivel de la empresa, favorece la comprensión y utilidad de la medición en cada uno de ellos. En este sentido, se manifiesta la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA) al apuntar que sería adecuada la creación de un cuadro de mando con un criterio piramidal, de modo que se adecuase a los diferentes usuarios del mismo¹⁰.

CUADRO 80. EL SISTEMA DE MEDIDA PIRAMIDAL

FUENTE: Elaboración propia. Adaptado de "lenguajes comunes dentro de la empresa" y "la pirámide de las unidades de medida" de JURAN, J. Moses. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, pp. 57 y 68.



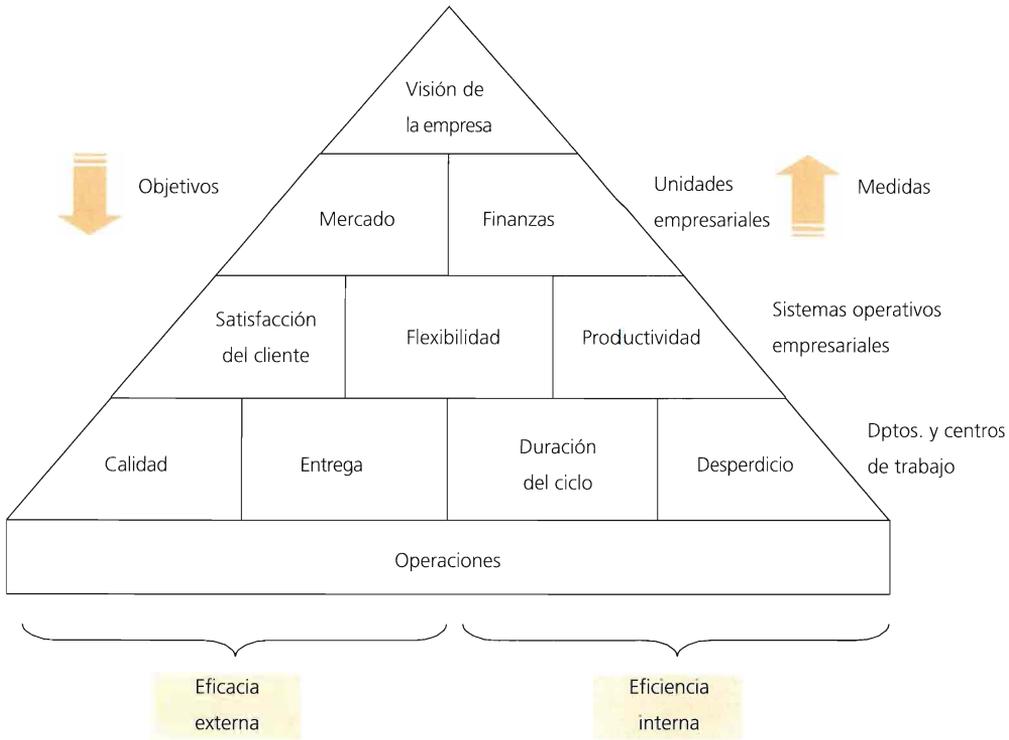
Este esquema asegura un enlace eficaz entre la estrategia y el nivel operativo a partir del despliegue de las mediciones de largo plazo en mediciones relativas al medio y corto plazo. Con relación a este último aspecto, la "Pirámide de la Actuación" de Lynch y Cross¹¹ representa un nuevo paradigma al trasladar de arriba abajo los objetivos estratégicos y de abajo a arriba las medidas, permitiendo al tiempo la incorporación de mediciones financieras, físicas y sociales.

10. AECA. Principios de Contabilidad de Gestión. Indicadores de la Gestión Empresarial. Madrid: AECA, abril 1998, p. 44.

11. LYNCH, Richard L. Y CROSS, Kelvin F. La mejora continua. Bilbao: Deusto, 1993, pp. 87-88.

CUADRO 81. LA PIRÁMIDE DE LA ACTUACIÓN

FUENTE: LYNCH, Richard L. Y CROSS, Kelvin F. La mejora continua. Bilbao: Deusto, 1993, p. 88.



Las matizaciones realizadas en este epígrafe deberán haber contribuido a la clarificación del nuevo concepto de control para la GECT. En definitiva, el nuevo concepto de control, en palabras de Lynch y Cross, supondrá "*cambios radicales en lo que se mide, en quienes crean las medidas, en donde se aplican y en cómo se hace tal aplicación*".

Los siguientes epígrafes intentan ofrecer un detalle más extenso de la situación del nuevo concepto de control en la GECT, respondiendo a tres cuestiones: qué debe controlarse en la GECT, cómo debe controlarse y quién debe hacerlo.

El primero de los aspectos contempla la necesidad de controlar tanto los procesos, como los resultados, desde una perspectiva financiera, física y social.

La segunda cuestión hace alusión a las herramientas o métodos que facilitarán el control de la GECT. Será tratada la Auditoría, la Autoevaluación, el Benchmarking, los Costes de Calidad y el establecimiento de un sistema de indicadores.

Finalmente, se analizará la cuestión de quién debe realizar el control centrándose el tema en torno al Autocontrol.

El qué del control para la GECT

En este epígrafe se hace referencia a la necesidad de realizar un control de los procesos (primario y secundario), así como un control de los resultados.

El control de los procesos

La siguiente frase justifica la importancia del control de los procesos para la GECT:

"Como cada producto o servicio es el resultado de un proceso, el modo oportuno para mejorar la calidad es mejorar el proceso que crea el producto. (...) Los resultados proceden de la clase de proceso que se sigue -el proceso dirige los resultados".¹²

Nosotros adoptamos la definición de proceso de Juran, "serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo"¹³, por permitirnos incluir no sólo los procesos productivos, sino los de todas las funciones, incluyendo por ejemplo los procesos de selección de nuevos empleados, el suministro de servicio a los clientes, la calificación de proveedores, el liderazgo y el establecimiento de políticas y estrategias, entre otros.

Xavier de Groote et al.,¹⁴ identifican tres procesos cuyo rendimiento no viene determinado por agentes externos, sino críticamente determinados por la calidad de la gestión que se les aplica: la cadena de suministro, el despliegue de la estrategia y el desarrollo de productos y procesos.

- El proceso de la cadena de suministro (proceso horizontal) alude al flujo de bienes y servicios desde los suministradores, a través de la empresa hasta los clientes.
- El proceso de despliegue de la estrategia (proceso vertical), necesario para crear objetivos comunes.
- El proceso de desarrollo de productos y servicios comienza con la entrada de nuevas ideas derivadas del desarrollo de las tecnologías o del mercado, e incluye cualquier actividad encaminada al lanzamiento de un nuevo producto o la implantación de un nuevo proceso operativo. Contribuye a la mejora y al aprendizaje a través del tiempo (dimensión temporal).

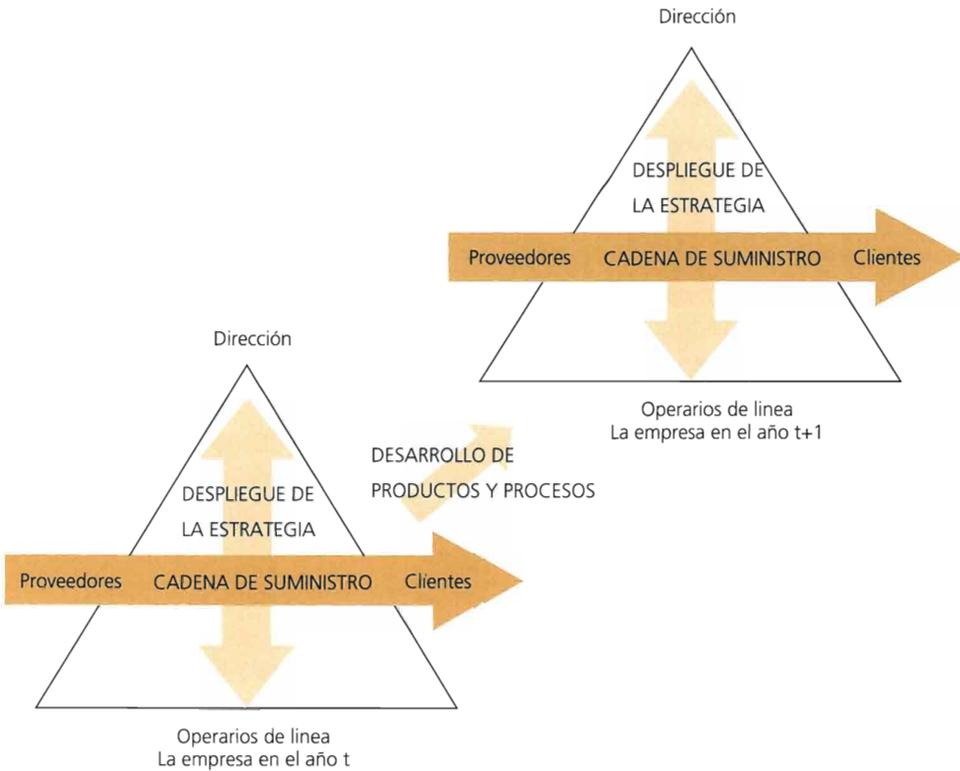
12. SHIBA, Shoji. TQM: Desarrollos Avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 45.

13. JURAN, J. Moses. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1990, p. 152.

14. DE GROOTE, Xavier et al. Measuring Management Quality in the Factory. European Management Journal, diciembre 1996, vol. 14, nº 6, p. 542.

CUADRO 82. LOS TRES PROCESOS BÁSICOS DE LA PLANTA

FUENTE: DE GROOTE, Xavier et al. Measuring Management Quality in the Factory. European Management Journal, diciembre 1996, vol. 14, nº 6, p. 542.



El control de los procesos deberá ser entendido a partir de tres ciclos básicos¹⁵: el ciclo de mantenimiento, el ciclo de la acción correctiva y el ciclo de la mejora.

- El primero de ellos, el ciclo de mantenimiento, consiste en el desarrollo de las actividades conforme a un estándar definido, de modo que mediante verificaciones es posible identificar si el proceso evoluciona o no de la manera determinada.
- El ciclo de la acción correctiva entra en funcionamiento cuando el proceso no funciona adecuadamente y es necesario iniciar acciones correctivas.
- El tercero de los ciclos, el ciclo de mejora, consiste en la actuación sobre los procesos

15. GALGANO, Alberto. Calidad Total: Clave Estratégica para la Competitividad de la Empresa. Madrid: Diaz de Santos, 1993, p. 167.

para hacerlos más simples, menos costosos, más rápidos y seguros.

Estos tres ciclos se controlan sobre la base de dos tipos de control¹⁶, el control primario y el control secundario, que difieren tanto en su objetivo como en las técnicas que utiliza:

- Control Primario: su objetivo es mantener bajo control los procesos reduciendo al mínimo las causas asignables de variación. Se corresponde con el Ciclo de Mantenimiento. La técnica empleada es el Control Estadístico de Procesos (SPC).
- Control Secundario: su objetivo se centra en la mejora de los procesos. Se divide en mejora reactiva y mejora proactiva. Se corresponde con el Ciclo de Acción Correctiva y el Ciclo de Mejora respectivamente. La técnica empleada se basa en la aplicación del ciclo PDCA.

El control de los procesos primario y secundario es expuesto brevemente a continuación.

a) El control primario de los procesos

Parte de un proceso estandarizado que debe ser supervisado para mantenerlo en las condiciones deseadas, pudiendo afirmarse entonces que el proceso está bajo control.

El Control Estadístico del Proceso a partir de los gráficos de control es la herramienta más característica del control primario. Desde su diseño por Shewart ha sido utilizada no sólo para reducir la variabilidad de los procesos en un intento de mantenerlos bajo control eliminando las causas asignables y reduciendo, en la medida de lo posible las causas aleatorias, sino también como herramienta de mejora al permitir a los operarios un mayor dominio de los procesos de fabricación.

Para que se produzca el paso desde el control primario basado en la Inspección hasta el Control de los Procesos es necesario que el control de las mediciones pase a manos de los operarios¹⁷ y ello requiere de una evolución por fases¹⁸:

1. Caracterización de los procesos. Definición de los requerimientos de los procesos e identificación de las variables claves.
2. Desarrollo de estándares y mediciones de outputs. Implicación de los empleados.
3. Dirigir el cumplimiento de los estándares y revisión para un mejor control. Identificación de cualesquiera variables adicionales que afecten a la calidad.
4. Identificar y eliminar las causas de defectos y variación.

16. JAMES, Paul. Total Quality Control: An Introductory Text. Londres: Prentice Hall, 1996, pp. 270-271.

17. ROSS, Joel E. Total Quality Management, 2ª ed. Londres: Kogan Page, 1994, p. 167.

18. ROSS, Joel E. Total Quality Management, 2ª ed. Londres: Kogan Page, 1994, p. 147.

5. Logro del control del proceso mejorando su estabilidad y reduciendo la variación.

b) El control secundario de los procesos

El concepto de mejora introducido por la TQM, va más allá de la innovación en el campo de la tecnología, de las máquinas, de los procesos, de la organización y de los sistemas, para incorporar una nueva dimensión: la mejora continua o Kaizen. La diferencia fundamental radica en la posibilidad de implicar a todos los miembros de la empresa en el proceso de mejora:

CUADRO 83. Kaizen y Kairyo.

FUENTE: GALGANO, Alberto. Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 23.

MEJORA A PEQUEÑOS PASOS (KAIZEN)	MEJORA A GRANDES PASOS (KAIRYO)
Puede y debe implicar a todo el personal de la empresa	Implica a un número limitado de personas
Se hace el mantenimiento de lo que se tiene y se mejora con un <i>know-how</i> convencional	Se construye un nuevo sistema con inversiones o nuevas tecnologías
Orientación centrada totalmente sobre el personal	Orientación sobre la tecnología
Requiere el reconocimiento de los esfuerzos antes que de los resultados	Se realiza exclusivamente en función de los resultados esperados
Se obtiene con la utilización de los 7 instrumentos y del ciclo PDCA	Se obtiene con innovaciones tecnológicas u organizativas

El control secundario orientado a la mejora de los procesos puede clasificarse en: mejora reactiva y mejora proactiva:¹⁹

● **Mejora Reactiva:** Cuando a pesar de iniciar todas las acciones correctivas necesarias para mantener el proceso dentro de los límites de control, siguen identificándose muchos puntos fuera de control, es necesario analizar la posibilidad de que el proceso no sea lo suficientemente bueno. La atención se centra en la resolución de problemas a través de un método estandarizado, haciendo uso de las siguientes herramientas fundamentales:

19. SHIBA, Shoji. TQM: Desarrollos Avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1995, pp. 73-51 y 141-172.

los 7 pasos *Quality Control* (QC), las 7 herramientas QC y los 5 males (defectos, errores, desperdicios, retrasos, y accidentes).

CUADRO 84. RELACIÓN PDCA CON LOS 7 PASOS QC Y LAS 7 HERRAMIENTAS QC
 FUENTE: SHIBA, Shoji. TQM: Desarrollos avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1995, p. 140.

7 pasos QC	7 herramientas QC	PDCA
1. Selección de tema 2. Recoger y analizar datos 3. Analizar causas	Lista de chequeo, gráficos, diagrama de Pareto, histogramas, diagramas de dispersión, diagramas de causa y efecto	Planificar
4. Planear e implantar solución		Ejecutar
5. Evaluar efectos	Lista de chequeo, gráficos, diagrama de Pareto, histogramas, diagramas de dispersión, diagramas de causa y efecto, gráficos de control	Verificar
6. Estandarizar la solución 7. Reflexionar sobre el proceso (y el problema siguiente)		Actuar

● **Mejora Proactiva:** se utiliza para encontrar y definir criterios superiores en los que basar las acciones de mejora, cuando no existe una idea clara de que exista una necesidad de mejorar. Las 7 nuevas herramientas de gestión y el QFD (*Quality Function Deployment*) se constituyen en las herramientas claves.

Las 7 nuevas herramientas de gestión desarrolladas entre 1972 y 1977 por un comité de la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), son esquematizados mostrando la finalidad de cada una:

CUADRO 85. LAS 7 NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA CALIDAD

FUENTE: GALGANO, Alberto. Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1993, p. 250.

Diagrama de afinidad	Sintetizar, clasificar, estructurar las ideas poco definidas
Diagrama de relación	Diferenciar las interrelaciones entre causa y efecto
Diagrama de árbol	Detallar desde lo general hasta lo particular
Diagrama en matriz	Correlacionar de forma lógica para evaluar, seleccionar, decidir
Arbol de decisiones	Identificar las alternativas
Diagrama de flechas	Planificar
Análisis de matriz-datos	Cuantificar las relaciones

La implantación de un adecuado sistema de control primario y secundario de los procesos debería permitir tener un conocimiento adecuado de los mismos. No obstante, resulta igualmente necesario obtener información acerca de los resultados alcanzados y cómo el control de los procesos ha podido afectarles.

El control de los resultados

Las opiniones y experiencias acerca del éxito y utilidad de la Calidad Total son diversas.

Las denuncias de algunos autores afirman que "sólo 1/5, o 1/3 en el mejor de los casos, de los programas TQM de Estados Unidos y Europa han alcanzado mejoras significativas y tangibles en la calidad, productividad, competitividad y retornos financieros"²⁰, o que el 60%-67% de los proyectos han fracasado²¹. Así mismo un estudio realizado por Lackritz²² entre las 500 empresas de Fortune, reconocidas como líderes mundiales, expone entre sus conclusiones, no sólo que la existencia de un sistema de gestión de la calidad no es un prerrequisito para obtener el grado de empresa Fortune, sino que, a pesar de la atención que el TQM está despertando, la obtención de resultados financieros es independiente de la existencia de un plan formal de calidad.

Frente a quienes perciben que la calidad no es sino una moda sin utilidad real alguna, existen otras posturas más optimista acerca del tema. Un estudio realizado por el General Accounting Office (GAO)²³ en 20 empresas visitadas como parte del proceso de evaluación para el Premio Malcom Baldrige, concluye que "la gestión de la calidad total es útil para

20. HARARI, Oren. Ten reasons TQM doesn't work. American Management Association, enero 1997, p. 38.
21. SHIN, Dooyoung, KALINOWSKI, Jon G. y ABOU EL-ENEIN, Gaber. Critical Implementation Issues in Total Quality Management. Sam Advanced Management Journal, vol. 63, nº 1, invierno 1998, p. 10.
22. LACKRITZ, James. R. TQM within Fortune 500 Corporations. Quality Progress, vol. 30, nº 2, febrero 1997, p. 71.
23. Citado en: RAO, Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, pp. 17-18.

las empresas pequeñas (con no más de 500 empleados) tanto como para las grandes (de más de 500 empleados) y para empresas que venden servicios tanto como para las empresas que producen y venden productos manufacturados". El estudio analizó la actuación de las empresas visitadas sobre la base de la participación de los empleados, los procedimientos operativos, la satisfacción de los clientes y el rendimiento financiero. La mejora fue generalizada en todos los indicadores, y en los casos puntuales en que eso no ocurrió, se constató la presencia de elementos ajenos al TQM.

En esta misma línea se manifiesta la Dirección General III de Industria de la Comisión Europea²⁴ ante los resultados obtenidos de un estudio realizado en 1996 entre 35 organizaciones "excelentes" representativas del sector industrial, servicio y público en Europa: las empresas que han desarrollado iniciativas de gestión de calidad obtienen un amplio abanico de resultados y un complejo sistema de mejoras interrelacionadas.

Los resultados obtenidos en este último estudio fueron catalogados dentro de dos grupos básicos: "Hardware" y "Software". El primer grupo se centra en los resultados financieros, mientras que el segundo engloba aspectos relativos a las capacidades comerciales, aspectos sociales y culturales y competencias intelectuales.

En un estudio realizado por el profesor Leal aparecen las tres categorías genéricas de resultados. En el siguiente cuadro mostramos los resultados del estudio en España y su comparación con los datos obtenidos en un estudio similar desarrollado en 1990 por el *Conference Board of Canada y el Canada Awards for Business Excellence Program of Industry, Science and Technology* en 14 empresas repartidas por Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón:

24. HARDJONO, Teun, ten HAVE, Steven y ten HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Directorate-General III Industry, European Commission, 1996, pp. 86-87.

CUADRO 86. ESTUDIO COMPARATIVO DE RESULTADOS GENERADOS POR LA CALIDAD EN EMPRESAS ESPAÑOLAS Y CANADIENSES
 FUENTE: LEAL MILLAN, Antonio. Trabajo de investigación para acceso a Cátedra. Universidad de Sevilla, 1995.

	MUESTRA EMPRESAS ESPAÑOLAS (año 1995)	MUESTRA CONFERENCE BOARD OF CANADA (año 1990)
	23,6%	23%
Reducción de plazos de entrega de productos...	de 22 días a sólo 14 días	De 20 días a sólo 4,5 días
Reducción del tiempo de respuesta del servicio a clientes...	35.8%	44%
Ahorro de costes por círculos y equipos de calidad	422 millones ptas.	784 millones ptas.
Reducción quejas/reclamaciones de clientes...	40,8%	40%
Reducción del tiempo perdido por accidentes laborales...	17.5%	46%
Reducción de costes de la calidad...	Del 19% al 14%	Del 12% al 9%
Incremento de beneficios operativos...	21%	74%
% de la producción que pasa a la primera inspección...	95%	98%
Incremento de las entregas de producto/servicio a tiempo...	Del 78% al 91%	Del 75% al 99%
Reducción de las demandas judiciales de los clientes...	34.8%	78%
Ahorro de costes con los sistemas de sugerencias...	335 millones ptas.	1680 millones ptas
Incremento de respuestas positivas a encuestas de actitudes/satisfacción de los empleados	Del 67.1% al 77.3%	Del 76% al 83%
Reducción de los cambios de órdenes	36.7%	50%

Las palabras del profesor Juran sintetizan las posibilidades ofrecidas por la mejora de la calidad con relación a la obtención de resultados:

*"Existe mucha confusión acerca de si la calidad cuesta dinero o si contribuye al ahorro en costes. En un sentido, la calidad es una característica de los productos/servicios que hace que la gente desee comprarlo. En este sentido está orientada a los ingresos, es decir tiene un efecto sobre los ingresos. Pero, normalmente para producir esas características tienes que invertir dinero. En ese sentido una mayor calidad cuesta más, pero además calidad también significa libre de problemas y de fallos. En este sentido está orientada a los costes. Si las cosas fallan internamente, tiene un coste para la empresa. Si fallan externamente, además cuesta la pérdida de un cliente. En cualquier caso, la calidad cuesta menos."*²⁵

Observemos que, en última instancia hemos derivado el tema de los resultados de la GECT hacia la cuestión financiera. Y es que, gestionar la calidad con éxito implica, en última instancia, que se ha mejorado la capacidad de la empresa para generar unos beneficios superiores, susceptibles de ser mejorados continuamente. Los resultados obtenidos en cuanto a satisfacción de los empleados, satisfacción del cliente, o incluso de la sociedad, deben ser considerados y valorados en su justa medida teniendo presente que en ocasiones, no conducen más que a un incremento del potencial para elevar los beneficios y no los beneficios en sí mismos.

La cuestión es ahora, si existe una relación positiva entre la implantación de un proceso TQM y la obtención de unas mayores ganancias económicas para la empresa. Para Rao et al.²⁶ la pregunta es sencilla: *"¿los clientes comprarán más o pagarán más como resultado de nuestra inversión en calidad?"*²⁷.

Robert E. Stein²⁸ propone el TQM II como un modelo evolucionado de la Calidad Total, cuyo objetivo pretende estar más en la línea del fin último de "hacer dinero" propio de cualquier empresa: diseñar un sistema de gestión eficaz para la implementación de un proceso de mejora continua de los beneficios a la vez que satisfacer la condición necesaria de buena calidad.

De lo expuesto hasta el momento no cabe duda de la importancia de la obtención de resultados económicos como indicador del éxito de la implantación de la GECT. Sin embargo, creemos necesario plantear algunas cuestiones: ¿cómo conocer si una empresa ha realizado una implantación efectiva de la GECT?, ¿pueden generarse resultados

25. ANÓNIMO. A Conversation with Joseph Juran. Fortune, January 11, 1999, p. 87.

26. RAO, Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, p. 150.

27. Aunque con anterioridad hemos señalado la posibilidad de mejorar los beneficios vía reducción de costes, estaríamos ante una posibilidad limitada puesto que no es posible reducir los costes continuamente hasta llegar al nivel cero. Es por ello que la atención debe centrarse en el cliente, y su disposición a pagar más o comprar más cantidad como consecuencia de una mejora en la calidad percibida.

28. STEIN, Robert E. The Next Phase of Total Quality Management. Nueva York: Marcel Dekker, 1993, pp. 3-9.

diferentes sobre la base de distintos grados de madurez en la implantación de la GECT?, ¿los resultados se generan irremediabilmente a largo plazo?

● *¿Cómo conocer si una empresa ha realizado una implantación efectiva de la GECT?*

Este primer aspecto es importante, porque una mayor o menor efectividad en la implantación debería repercutir en la consecución de unos determinados resultados.

Respecto a esta primera cuestión es fundamental tener en cuenta que la percepción de los diferentes *stakeholders* acerca del éxito en la implantación de la GECT puede ser radicalmente diferente.

De este modo, conocer si la GECT ha sido un éxito o no, así como otros aspectos relacionados con la misma, no puede hacerse confiando en los pronunciamientos públicos de la firma²⁹. El profesor Criado³⁰ considera necesario "ampliar el abanico de fuentes de información, incorporando a todo tipo de personas inmersas en los procesos de gestión y mejora de la calidad en la organización".

Nos encontramos con un problema adicional: no existe un registro de empresas que están en proceso de implantación de la Calidad Total. Hendricks y Shingal³¹ proponen utilizar como prueba objetiva de una implantación efectiva haber ganado algún premio de calidad.

● *¿Pueden generarse resultados diferentes sobre la base de distintos grados de madurez en la implantación de la GECT?*

El PA Consulting Group ha graduado los niveles de implantación de la Calidad Total:

29. EASTON, George S. y JARRELL, Sherry L. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An empirical investigation. *Journal of Business*, 1998, vol.71, nº 2, p. 256.

30. CRIADO GARCIA-LEGAZ, Fernando. Claves para diseñar, implantar, desarrollar y mejorar un sistema de Calidad Total: Un modelo dirigido a organizaciones de mediano y pequeño tamaño. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, 1998, p. 417.

31. HENDRICKS, Kevin B. Y SINGHAL, Vinod R. Does Implementing an effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical evidence from Firms that Have Won Quality Awards. *Management Science*, vol 43, nº 9, Septiembre 1997, p. 1259.

CUADRO 87. NIVELES DE IMPLANTACIÓN DE CALIDAD TOTAL

FUENTE: PA CONSULTING GROUP. Encuesta sobre el progreso de la Calidad Total en las empresas de Europa Occidental. Madrid: Club Gestión de Calidad, p. 7.

Sensibilización	Empresas que acaban de iniciar la implantación y se encuentran en una fase de sensibilización y orientación sobre los conceptos relacionados con la Calidad Total
Actividades Internas	Empresas que llevan poco tiempo implantando la Calidad Total y realizan algunas actividades internas de Calidad
Varios años	Empresas que tienen un proceso de implantación coherente y sostenido durante varios años
Empresas Calidad Total	Empresas preparadas para solicitar el Premio Europeo de la Calidad

Otra alternativa válida sería conocer en qué fase del camino evolutivo hacia la Calidad Total (inspección, control, aseguramiento, etc.) se encuentra la empresa y cuál fue el fin que la incitó a ponerlo en marcha. En el caso particular de la implantación de sistemas de Aseguramiento Externo de la Calidad según la norma ISO 9000, aún no siendo este aspecto significativo de la madurez de la Calidad Total, se verifica que en aquellas organizaciones donde la certificación forma parte de un conjunto amplio de objetivos (más allá de la presión de los clientes y de las políticas de compra gubernamentales) es más probable que se obtengan unos mejores resultados organizacionales³². En este mismo sentido se manifiestan Withers et al.³³ al apuntar que la comprensión y el reconocimiento del valor de las iniciativas de calidad se incrementa en la medida en que la empresa expande la amplitud de sus esfuerzos de calidad. No obstante también existen resultados derivados de la implantación de la norma ISO 9000. Según un estudio realizado por Terziovski y Douglas³⁴ en 1341 empresas de Nueva Zelanda y Australia, la mayoría de estos resultados son externos y derivan de la mejora de la percepción que los clientes tienen acerca de la empresa, lo cual abre la posibilidad de ganar nuevos clientes, mantener la confianza de los clientes y penetrar los mercados internacionales. Sin embargo, no puede afirmarse que tenga un efecto positivo significativo y diferente al de las empresas

32. TERZIOVSKI, Milé y DOUGLAS DOW, Danny Samson. The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operating Management*, 1997, nº 15, p. 2.

33. WHITERS, Barbara E., EBRAHIMPOUR Maling y HIKMET, Neset. An Exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies. *International Journal of Production Economics*, nº 53, 1997, p. 215.

34. TERZIOVSKI, Milé y DOUGLAS DOW, Danny Samson.(Op.cita) pp. 12-14.

no certificadas, sobre el rendimiento organizacional³⁵, es más algunos autores afirman que la norma ISO 9000 conduce a una suboptimización, a través de la incorporación de actividades inapropiadas y /o a través de oportunidades perdidas³⁶.

Por ello parece previsible la existencia de una relación entre la madurez de la GECT y la obtención de unos determinados resultados. El principal problema al respecto es la definición del grado exacto de madurez.

Pero además, deben considerarse la repercusión de otros aspectos en la obtención de resultados. Nos referimos a la posibilidad de que factores externos, ajenos a la GECT influyan en los resultados, así como a la necesidad de conocer las repercusiones que el rendimiento de la organización previo a la iniciativa TQM tiene sobre la eficacia de las prácticas.

● *¿Los resultados se generan irremediabilmente a largo plazo?*

Anderson defiende que es necesario en cualquier iniciativa de calidad equilibrar los resultados o beneficios a obtener en el corto y largo plazo³⁷.

Así, por ejemplo, un estudio realizado por Easton y Jarrel³⁸ entre 108 empresas para analizar el impacto del TQM sobre el rendimiento de la organización, medido sobre variables contables y el retorno sobre los *stocks*, concluyó que existe una clara evidencia de mejora en el rendimiento a largo plazo de las empresas que implementaron una iniciativa TQM.

Sin embargo, la obtención de resultados también es posible a más corto plazo.

Algunos autores³⁹ defienden que la obtención de resultados financieros puede manifestarse incipientemente desde el principio, incluso durante la fase de implantación, de modo que es posible equilibrar los costes de implementación con algunos beneficios tempranos, tales como la mejora de los ingresos operativos durante el primer año como consecuencia, fundamentalmente por las mejoras internas desarrolladas y la reacción favorable de los clientes⁴⁰.

35. En el estudio mencionado, el rendimiento organizacional fue estudiado sobre un total de trece variables: satisfacción del cliente, moral del empleado, costes de calidad, reducción del tiempo de entrega, ratio de defectos, costes de garantía, productividad, cash flow, crecimiento del empleo, crecimiento de la participación en el mercado, crecimiento de las ventas, crecimiento de las exportaciones, innovación de nuevos productos.

36. BASUALDO, Juan. ¿La Norma ISO 9000 ha sido una contribución valiosa a la calidad? Forum de Calidad, enero-diciembre 1998. (On line) (http://www.calidad.org/disc1_welc.htm) (02.04.99).

37. ANDERSON, Elizabeth A. y ADAMS, Dennis A. Evaluating the success of TQM Implementation: lessons from employees. *Production and Inventory Management Journal*, cuarto trimestre 1997, p. 5.

38. EASTON, George S. y JARRELL, Sherry L. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An empirical investigation. *Journal of Business*, 1998, vol.71, nº 2, p. 298.

39. HENDRICKS, Kevin B. Y SINGHAL, Vinod R. Does Implementing an effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical evidence from Firms that Have Won Quality Awards. *Management Science*, vol 43, nº 9, Septiembre 1997, pp. 1268-1270.

40. HENDRICKS, Kevin B. Y SINGHAL, Vinod R. Does Implementing an effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical evidence from Firms that Have Won Quality Awards. *Management Science*, vol 43, nº 9, Septiembre 1997, pp. 1271-1272.

Mientras, algunos autores afirman que la obtención de esos resultados iniciales es necesaria para impulsar el cambio⁴¹, otros advierten de la posibilidad de aparición de efectos laterales a corto plazo imprevistos que pueden paralizar la mejora de la calidad.

Sterman et al.⁴² basándose en el estudio del programa TQM de la empresa Analog's, afirman que los programas TQM exitosos pueden tener efectos a corto plazo que limiten, o incluso eliminen, la posibilidad de obtener unos resultados a largo plazo (mejora de la productividad mejora de la calidad, y disminución de costes) así como la obtención de otros resultados financieros. A partir del análisis de la empresa mencionada observaron que el programa TQM dio algunos resultados inmediatos (las mejoras en la producción y en los tiempos de ciclo incrementó la productividad, disminuyó los costes unitarios y dobló la capacidad de producción). Sin embargo, el énfasis puesto por la dirección de la empresa en lograr el compromiso del personal con la mejora mostrando los rápidos resultados obtenidos, centró la atención en los aspectos operativos ralentizando el progreso en el desarrollo de nuevos productos y creando un exceso de capacidad. Este exceso de capacidad condujo a una crisis financiera, despidos y la caída consecuente del compromiso con el programa.

Considerando la necesidad de obtener resultados tanto a corto como a largo plazo y advertida la posibilidad de aparición de perjuicios por una excesiva focalización en los resultados financieros a corto plazo, sí es importante tener presente los resultados pertenecientes al ámbito "soft". Así, un estudio realizado por Morrow⁴³ entre 2249 empleados reveló que la adopción de los principios TQM estaba asociado con la obtención de resultados más favorables relacionados con el trabajo. Es decir, la Gestión de la Calidad Total, favorece la aparición de resultados intermedios relacionados con la satisfacción en el trabajo, la mejora de la comunicación y una mejora en la percepción del entorno de trabajo. Así lo pone de manifiesto un estudio realizado por PA Consulting Group entre 500 empresas de Europa Occidental: la Calidad Total, no sólo se ve acompañada de resultados financieros a largo plazo, sino que aparece la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados como "resultado rápido"⁴⁴.

El cómo del control para la GECT

El conjunto de herramientas que proponemos se basa en el análisis de los costes de calidad, la auditoría, la autoevaluación, el benchmarking y el establecimiento de un

41. SCHAFFER, R. y THOMSON, H. Successful Change Programs Begin with Results. Harvard Business Review, enero-febrero 1992, pp. 80-89.

42. STERMAN, John D., REPENNING, Nelson P. y KOFMAN, Fred. Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement. Management Science, vol. 43, nº 4, abril 1997, p. 503 y pp. 518-519.

43. MORROW, Paula. The measurement of TQM principles and work-related outcomes. Journal of Organizational Behaviour, vol. 18, 1997, pp. 364 y 371.

44. PA Consulting Group. Encuesta sobre el progreso de la Calidad Total en las empresas de Europa Occidental. Madrid: Club Gestión de Calidad, p. 11.

cuadro de indicadores. Con ello se favorecería en la empresa la gestión evaluativa, por la que obtendríamos suficiente información para impulsar el proceso de mejora.

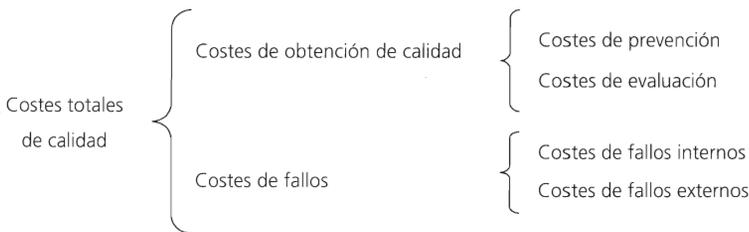
Los Costes de la Calidad

Con carácter general se definen como cualquier coste en el que no se hubiera incurrido si la calidad fuera perfecta⁴⁵⁻⁴⁶.

Estos costes aparecen clásicamente tipificados en las siguientes categorías:

CUADRO 88. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES DE CALIDAD

FUENTE: ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Principios de Contabilidad de Gestión. Costes de Calidad. Madrid: AECA, febrero 1995, p. 14.



El pensamiento es radicalmente diferente en uno y otro caso: en el primero, la calidad es considerada como una inversión, que será amortizada y supondrá mejoras en la rentabilidad de la empresa, en el segundo se trata de auténtico coste.

La perspectiva anterior, según Rao et al., se fundamenta en un modelo tradicional de costes de calidad basado en una concepción de la calidad como conformidad con las especificaciones, de modo que las dos primeras categorías de costes de conformidad (prevención y evaluación) se corresponden con los costes discrecionales, mientras que las dos segundas (fallos internos y externos) se corresponderían con costes de no conformidad⁴⁷. Argumentan que este modelo adopta una perspectiva básicamente teórica y estática que resumen del siguiente modo: *"los costes de prevención permanecen relativamente consistentes mientras que el proceso TQM es construido y mantenido. Los costes de evaluación se incrementan inicialmente pero deberían disminuirse"*

45. La pregunta inmediata que surge es: ¿sería posible una calidad perfecta sin incurrir siquiera en costes de prevención? Lynch y Cross no consideran los costes de prevención como un desperdicio y dicen: "No queremos penalizar a los directivos por sus actuaciones dirigidas a incrementar la calidad durante todo el proceso de producción" LYNCH, Richard y CROSS, Kelvin. La mejora continua. Bilbao: Deusto, 1993, p. 138.

46. DE FUENTES RUIZ, Pilar. Los costes de la calidad: un reto para la gestión. Esic Market, enero-abril 1998, p. 150.

47. RAO, Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, p. 122.

progresivamente con posterioridad. Los fallos internos se incrementarán inicialmente mientras se implementan los programas de inspección, para disminuir progresivamente con el aprendizaje. Los costes de fallos externos deben disminuir continuamente conforme se desarrollan los distintos programas TQM".

La utilidad de los costes de calidad como herramienta evaluativa ha sido positivamente valorada por investigadores y practicantes de la Calidad Total, sin embargo también se ha visto expuesto a críticas.

Las críticas derivan básicamente de las limitaciones que presenta como herramienta de evaluación del progreso de los programas de calidad⁴⁸:

1. La medida del coste de la calidad no soluciona ninguno de los problemas causantes de dichos costes.
2. La publicación de dichos costes no estimula por sí misma su reducción, siendo necesaria la intervención de los directivos para traducir dichos costes en las actividades necesarias para reducirlos.
3. Los informes de costes de la calidad no aportan datos sobre las acciones específicas a desarrollar.
4. El cálculo de los costes de calidad no recoge todos los costes al ignorar algunos costes implícitos.
5. Existen costes importantes que pueden ser fácilmente omitidos.
6. Existe un retraso en el tiempo entre causa y efecto, de modo que el efecto del coste en prevención en un año determinado puede no quedar de manifiesto hasta varios años después.
7. Los costes de la calidad son susceptibles de juicio y estimación, lo cual puede distorsionar la realidad.
8. El cálculo de los costes de la calidad tiene una orientación al corto plazo.

Las críticas a que se ha visto sometido el modelo tradicional de costes de calidad ha favorecido la aparición de un modelo emergente, basado en el concepto de pérdida, que incorpora a la medición de la calidad toda una serie de costes indirectos e intangibles, que orientan el proceso de mejora continua más allá de la minimización de los costes totales de la calidad⁴⁹. En esta línea Pedro Larrea⁵⁰ concibe los costes de la calidad como la suma de dos grandes conceptos de costes asociados tanto a la no-satisfacción del cliente como a los detectados antes de su entrega al mismo:

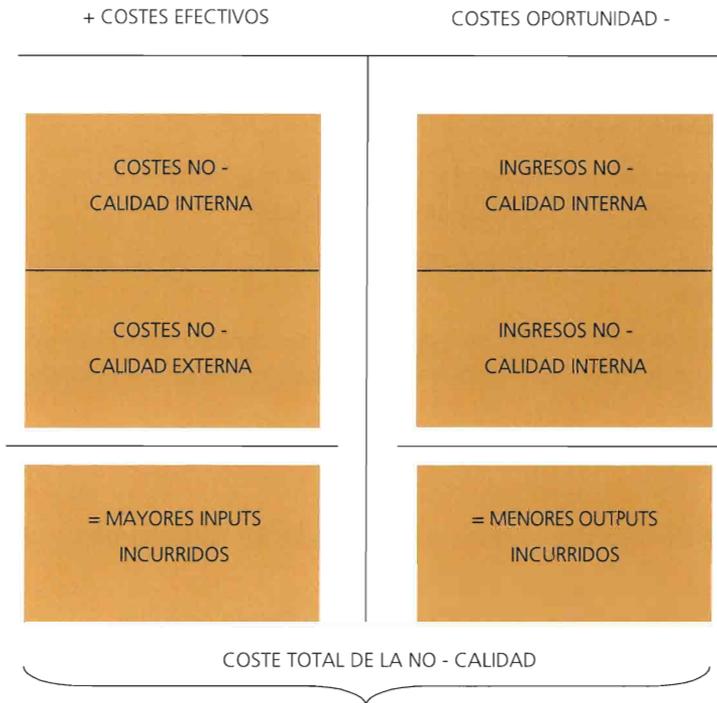
48. RAO, Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, pp. 130-131.

49. RAO, Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, p. 140.

50. LARREA, Pedro. El coste de la no calidad. Boletín de Estudios Económicos, Agosto 1991, vol. XLVI, nº 143, pp. 235-236.

CUADRO 89. EL MODELO EMERGENTE DE LOS COSTES DE CALIDAD

FUENTE: LARREA, Pedro. El coste de la no calidad. Boletín de Estudios Económicos, Agosto 1991, vol. XLVI, nº 143, p. 237.



A pesar de su importancia y del interés que despierta entre los directivos la complejidad del tema no ha sido plenamente comprendida por los mismos y ello por varias causas⁵¹:

- los costes no aparecen de forma directa en la contabilidad tradicional;
- la gestión económica de la calidad nos se enseña todavía metódicamente en la formación de los cuadros que toman decisiones;
- los métodos para su cálculo son poco precisos y bastante diversificados;
- los responsables de la calidad no siempre están formados para su gestión, no tienen una presentación homogénea y no están de acuerdo entre ellos sobre los puntos de gastos a considerar.

51. LEMAITRE, Pierre. La gestión económica y contable de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Editorial Limusa, 1994, p. 128.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) afirma que el estudio de los costes de la calidad se integra de modo general dentro de la contabilidad de gestión, pudiendo englobarse sus partidas dentro de la contabilidad de costes sólo cuando los costes de la calidad sean cuantificados en términos económicos. Este es uno de los mayores inconvenientes de los costes de la calidad, puesto que, si bien su expresión monetaria facilita el interés de los directivos por la mejora de la calidad, *"la valoración económica de determinados aspectos relacionados con la calidad es incierta o inexacta"*⁵².

Los costes de la calidad podrían ser tratados por el Departamento de Contabilidad desde cuatro aproximaciones⁵³:

1. Usar el coste de la calidad (considerando todas las categorías de costes de la calidad) como parte integrante del proceso de información y control.
2. Centrar la atención en la reducción de los costes de no conformidad.
3. Combinar el uso del coste de la calidad con mediciones no financieras tales como las resultantes del control estadístico de los procesos.
4. No hacer uso, en absoluto, del Coste de la Calidad.

La auténtica implicación del Departamento de Contabilidad pasaría por la aplicación de las opciones 1 ó 2.

El tratamiento de los costes de la calidad favorece la participación en la gestión de la calidad del área de administración. Sin embargo, la necesidad de aplicar la gestión evaluativa más allá de los aspectos financieros, y nos plantea la necesidad de utilizar otras herramientas o métodos que la complementen.

La Auditoría

Centraremos la atención en el objetivo de las auditorías a pesar de ser conscientes de que es posible contemplar las auditorías desde otras múltiples perspectivas, combinables y complementarias entre sí. Así, por ejemplo, es posible distinguir, según se apliquen a un sistema de gestión de la calidad o a un producto (Auditorías de sistemas o Auditorías de Productos⁵⁴), según sea la relación entre cliente, auditor y auditado (Auditoría Interna o Externa, Auditorías de Primera, Segunda o Tercera parte) o según se aplique a la propia

52. DE FUENTES RUIZ, Pilar. Los costes de la calidad: un reto para la gestión. Esic Market, enero-abril 1998, p. 149.

53. RAO, Ashok et al. Total Quality Management: A cross functional perspective. Canadá: John Wiley & Sons, 1996, p.147-148.

54. Revisa el producto desde el punto de vista del cliente, examinando el comportamiento total del producto, sus características, funcionamiento y métodos de instalación y entrega. Se trata de un tipo de auditoría que ha evolucionado incluyendo la perspectiva aportada por la Auditoría de Expectativas del Cliente, como medio de reducir o eliminar considerablemente el número de productos defectuosos lanzados al mercado. Su filosofía se centra en ponerse en lugar del usuario final y revisar el producto, en términos de esas primeras impresiones que son tan importantes (para más detalle: MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 194-205).

empresa, a los proveedores (Auditorías de Proveedores) o a los clientes (Auditorías de Expectativas de los Clientes).

La norma ISO 8402 define la auditoría de calidad como:

*"Un examen independiente y sistemático para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados con ellas cumplen las medidas planificadas, y si estas medidas se llevan a la práctica de forma eficaz y son las adecuadas para alcanzar los objetivos"*⁵⁵.

De esta definición es posible extraer tres posibles funciones u objetivos a cumplir mediante las auditorías:

1. Verificar que se hace lo planificado.
2. Verificar que lo planificado nos permite cumplir los objetivos.
3. Verificar que el modo de conseguir los objetivos ha sido el más adecuado.

Se trata de un sistema tripartito que permite la combinación de los conceptos de conformidad (primer objetivo), eficacia (segundo objetivo) y eficiencia (tercer objetivo) en dos áreas fundamentales de actuación: la conformidad y la mejora.

El siguiente gráfico nos permite representar las relaciones establecidas más arriba:

CUADRO 90. LOS OBJETIVOS DE LAS AUDITORÍAS

FUENTE: Elaboración propia.



55. AENOR. Norma UNE-EN-ISO 8402:1986 Vocabulario de Calidad.

Las Auditorías de Conformidad necesitan un estándar de comparación, ya sea el sistema de calidad de la empresa que se audita o una norma de referencia tal como la ISO 9000, para verificar que se está actuando conforme a él. Sin embargo, no siempre que se audite un sistema de calidad debe hacerse con el objetivo único de comprobar la conformidad o cumplimiento de lo documentado.

Como se observa en el gráfico siempre es posible ampliar los objetivos de la auditoría hacia niveles superiores: eficacia⁵⁶ y eficiencia.

La Auditoría de Conformidad de más difusión en la actualidad es la realizada para conseguir la certificación de un sistema de calidad respecto a las normas ISO 9000. Sin embargo, debieran aplicarse Auditorías de Mejora, con posterioridad a la de Conformidad para comprobar que el Sistema de Calidad es realmente beneficioso para la empresa. Esta idea es reafirmada por David Mills: *"Aunque es cierto que la generación e instalación de un sistema de calidad formalizado no tendrá efecto negativo en la actuación de calidad, hay muy poca o ninguna evidencia de una relación real con una mejora del comportamiento del producto o servicio que se presta."*⁵⁷.

La diferencia radica, por lo tanto, en el sentido que dé la empresa a la implantación de cada uno de los requisitos de la norma. Una implantación más ambiciosa, orientada a la mejora, se verá continuamente reforzada y enriquecida con la aplicación sistemática de auditorías que verifiquen la eficacia y la eficiencia. No queremos decir con ello que las Auditorías de Conformidad sean inútiles, sino más bien que deben complementarse con la perspectiva de la mejora. La evolución en el objetivo de la auditoría, debiera corresponderse con la evolución misma en el sistema de calidad.

Por otra parte, *"a medida que se va progresando hacia la madurez en la calidad, y los beneficios en términos de ahorros en los costes y eficiencia en el negocio se hacen menores, los beneficios motivacionales e intangibles que se obtienen del proceso auditor, cuando se le considera un aliado, aumentan en importancia"*⁵⁸.

La realización de la Auditoría Total de Calidad tiene por objeto *"evaluar la eficacia del trabajo realizado en el campo de la calidad"* debiendo orientarse a la obtención de la siguiente información⁵⁹:

- la adecuación de los productos al uso al que están destinados;
- la calidad de los productos por comparación con la de los productos de la competencia;
- la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad en lo que respecta a la calidad

56. Hacemos notar que eficacia es entendida como el cumplimiento de unos objetivos establecidos por el sistema de calidad para la mejora, no incluyendo, por tanto, aquellos casos en que la certificación sea considerada un fin en sí mismo.

57. MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 31.

58. MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 210.

59. SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, pp. 156-157.

del producto (reglamentos oficiales y responsabilidad legal por el producto);

- la posibilidad de reducir costos (menores costos de inspección y menores costos por fallas);
- la posibilidad de mejorar el rendimiento (satisfaciendo mejor al cliente y mejorando el prestigio del producto);
- la posibilidad de llevar a cabo mejoras en la calidad.

Para ello debe prestarse atención a cuestiones tales como:

- la formación de los auditores no sólo en técnicas de auditoría sino de gestión empresarial en general;⁶⁰
- el desarrollo en la empresa de una auténtica cultura de calidad orientada al cliente y a la mejora interna (tal y como pretenden las empresas TQM);
- el establecimiento de relaciones de colaboración "yo gano-tú ganas" entre cliente-proveedor, de modo que el cliente no exija la obtención de un certificado por "moda".

Mills encuentra varios motivos que justifican el coste económico de las auditorías, agrupándolos en dos ámbitos⁶¹:

- Tangible, derivado de ahorros directos en costes:

1. Función aseguradora, en cuanto vigila el cumplimiento de procedimientos especialmente difíciles o impopulares, protege de los cambios no autorizados y de los errores y omisiones por fallos humanos o del sistema.
2. Reducción de los efectos negativos anteriores permitirá la reducción de costes.
3. Detección de oportunidades que se transformarán en beneficios siempre que la dirección de la empresa considere a la auditoría como una herramienta de mejora.
4. Permite la mejora de los sistemas y áreas bajo revisión.
5. En el caso de las auditorías de productos en forma de Auditoría de Expectativas de Clientes, se consiguen dos beneficios adicionales: disminución del tiempo de diseño y desarrollo que permite obtener mejores cuotas de mercado, y garantía de que el producto no saldrá al mercado hasta que su diseño y comportamiento alcancen los niveles de calidad.

60. De este modo es posible que los auditores adoptasen posturas más flexibles ante la imposibilidad de las personas de la empresa auditada para solucionar determinados problemas. En este sentido es interesante la propuesta de Mills: "...ninguna no conformidad podía ser incluida en el informe, a menos que los auditores involucrados pudieran presentar una práctica recomendable y factible para su corrección y eliminación." (MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997, p. 137).

61. MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 206-213.

- Intangible, derivado de los beneficios psicológicos a partir del efecto motivador que tienen sobre los empleados los resultados positivos de una auditoría.

¿Qué tendencias y prácticas respecto a las auditorías serán más frecuentes en el futuro? Señala Mills que son dos ejes los que marcan dicha evolución⁶²:

- el uso generalizado de las ISO 9000: permitirá la difusión del uso de las auditorías internas a empresas de pequeño tamaño;
- la evolución hacia sistemas TQM: la auditoría se centrará más en la actuación de las funciones, y no sólo en la documentación del sistema, de modo que sea posible determinar correctamente quiénes son los clientes de cada proceso y si sus necesidades y requisitos son satisfechos continúa y completamente. El auditado considerará la auditoría como la oportunidad de obtener un nuevo punto de vista positivo acerca de las tareas. La función auditora tenderá a integrarse en la estructura total de la organización y reducirá la importancia y necesidad de las auditorías externas frente a las internas.

La Autoevaluación

La autoevaluación, como herramienta de control de la Calidad Total, empieza a generalizarse especialmente a partir de la creación de los Modelos Malcom Baldrige y de Excelencia de la EFQM.

Antes de clarificar algunos aspectos relacionados con la autoevaluación, conviene diferenciarla de las auditorías de calidad para la norma ISO:

CUADRO 91. DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORÍA Y LA AUTOEVALUACIÓN

FUENTE: Elaboración propia.

Autoevaluación de la Gestión de la Calidad ⁶³	Auditoría de la Calidad ISO ⁶⁴
Es la revisión total, sistemática y regular de las actividades y los resultados de una organización, utilizando como referencia un modelo de excelencia empresarial; permite a la organización discernir claramente sus puntos fuertes y las áreas en las que se pueden introducir mejoras y culmina con la planificación de acciones de mejora que se desencadenan para el progreso de la organización.	Es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de Calidad y sus resultados cumplen con las exigencias previstas y si estas exigencias están implantadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización.

62. MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997, pp. 219-221.

63. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Self-Assesment 1995 Guidelines. Bruselas: EFQM, 1994. Distribuido en castellano para España por el Club Gestión de Calidad con el título Directrices de Autoevaluación 1995.

64. ISO. Quality Management and Quality Assurance Vocabulary, ISO 8402, 1994.

La principal diferencia radica, no sólo en el estándar de referencia, sino en la perspectiva más amplia adoptada en la autoevaluación respecto a las tradicionales auditorías de conformidad aplicadas a la norma. No obstante en la medida en que el objetivo de las auditorías se amplíe hacia objetivos de eficacia y eficiencia, ambos conceptos se irán haciendo más convergentes. Esta similitud será aún mayor en aquellas empresas certificadas según la ISO 9000 en las que la importancia se desplace progresivamente desde las auditorías externas realizadas por los organismos certificadores hacia las auditorías internas, auténtico eje impulsor de la mejora de la calidad.

Los resultados de la Primera Encuesta Europea sobre Autoevaluación de la Gestión de la Calidad, patrocinada en 1994 por el Comité Europeo, apoyada por la EFQM y realizada por seis universidades europeas reconocidas en sus respectivos países como centros de Excelencia Empresarial, desvela algunos aspectos de interés⁶⁵:

1. Las razones por las que las empresas inician el proceso de autoevaluación son fundamentalmente internas, aunque también existen motivaciones externas:
 2. La iniciativa de poner en marcha un proceso de autoevaluación suele partir del primer ejecutivo, del Director de Calidad o de la Alta Dirección, aunque posteriormente ha sido el Director de Calidad el encargado de realizarla por primera vez.
 3. La periodicidad de la autoevaluación depende del ciclo de planificación de la empresa, del tiempo necesario para introducir las mejoras y acciones identificadas y del tiempo y los recursos necesarios para realizar la autoevaluación e integrarla con las demás actividades de la empresa.
 4. El factor formación se considera un factor de éxito para la implantación exitosa de la autoevaluación, cubriéndose fundamentalmente los siguientes aspectos: formación de evaluadores, estudio de casos, metodología de la puntuación y directrices para realizar auditorías.
 5. Las principales necesidades extraídas por las empresas a partir de su primera autoevaluación fueron:
 - Convertir la autoevaluación en parte integral del proceso de planificación empresarial.
 - Vincular los resultados de la autoevaluación con un sistema de recompensas.
 - Desarrollar el trabajo en equipo.
 - Reducir los costes administrativos derivados de la autoevaluación.
- En el estudio anteriormente citado, se evidencia que la autoevaluación puede adoptar

65. CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. Autoevaluación de la Gestión de la Calidad. Resultados de la primera encuesta europea. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1996.

cuatro enfoques diferentes, según el proceso sea impulsado por la dirección, por los empleados, por el evaluador o por un apoyo externo. Cada uno de estos enfoques podría ser representativo de un estado de madurez del proceso de autoevaluación, siendo el enfoque "impulsado por la dirección" el que correspondería a la fase más avanzada.

CUADRO 92. LOS CUATRO ENFOQUES DE LA AUTOEVALUACIÓN

FUENTE: Elaboración propia a partir de CLUB GESTION DE CALIDAD. Autoevaluación de la Gestión de la Calidad. Resultados de la primera encuesta europea. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1996, pp. 15-16.

ENFOQUE DE AUTOEVALUACIÓN	FASE DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	ACTIVIDADES FUNDAMENTALES REALIZADAS POR LA EMPRESA
Impulsado por la dirección	Empresas experimentadas en la gestión de la calidad	Desarrollo del plan de mejora, establecimiento de vínculos entre la autoevaluación y el ciclo empresarial
Impulsado por los empleados	Empresas con experiencia limitada en la gestión de calidad donde la involucración del empleado es más importante que las áreas "hard" de la gestión de la calidad	Involucración y participación del empleado, planificación de la calidad, despliegue de políticas, involucración de clientes y proveedores y autoevaluación
Impulsado por el evaluador	Organizaciones que han desarrollado un sistema de calidad según ISO 9000 y buscan en la autoevaluación una guía para adentrarse en la GCT	
Impulsado por un apoyo externo	Empresas que introducen la gestión de la calidad con la ayuda de asesores externos, viéndose muy influidas por presiones externas.	

El estudio mencionado recomienda la aplicación de esta técnica en empresas que estén relativamente avanzadas, y no obstante el proceso deberá acometerse de modo gradual comenzando, por ejemplo, con especialistas de gestión de calidad como evaluadores. Durante estas primeras etapas, los resultados de la autoevaluación serán tratados confidencialmente, no deben ser difundidos más allá de la unidad de negocio y no se

vincularán a los sistemas de reconocimiento y recompensa. Más adelante, las organizaciones evolucionan a una fase más avanzada en la que se utiliza a los mandos intermedios como evaluadores y se difunden los resultados de la autoevaluación a las demás unidades para favorecer el aprendizaje en toda la organización y podría vincularse a los sistemas de reconocimiento y recompensa⁶⁶.

El *benchmarking*

Aunque este tema ya fue tratado en la fase de análisis externo en relación a los competidores, procedemos ahora a analizarlo brevemente desde la perspectiva del control.

El *benchmarking* es un proceso que permite la medición de los productos, procesos y servicios con aquellos que son considerados los mejores, lo cual implica dotar al sistema de medición de una perspectiva externa⁶⁷, de un carácter comparativo. Se trata de un proceso orientado al exterior, en el sentido de que ofrece ideas sobre como responder mejor a las necesidades de los clientes gracias a la recopilación de datos objetivos y mensurables de empresas que se toman como punto de referencia en un terreno determinado, y orientada al futuro, al plantear objetivos de excelencia y estimular a las personas a competir con los mejores.⁶⁸

De modo general el *benchmarking* puede clasificarse en:⁶⁹

- **Estratégico:** su objetivo es la identificación de mejoras significativas incorporables a la estrategia de la empresa mediante la comparación con empresas consideradas *best-in-class*.
- **Operativo:** pretende alcanzar la excelencia en un aspecto concreto de las operaciones de la empresa. Puede ser a su vez:
 - **de costes:** los datos que se recogen de otras empresas revelan cómo alguna de ellas están realizando las mismas funciones que la propia empresa con menor coste y/o menor personal, de modo que es posible cuestionar la forma de pensar tradicional sobre la eficiencia de la empresa.
 - **de diferenciación:** pretende conocer qué hacen otras empresas competidoras para diferenciar su oferta: ¿ofrecer productos con mejores prestaciones?, ¿ofrecer productos de mejor calidad?, ¿ofrecer niveles más altos de servicio al cliente? o ¿desarrollar una buena imagen?

66. CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. Autoevaluación de la Gestión de la Calidad. Resultados de la primera encuesta europea. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1996, p. 27.

67. SINGH SOIN, Sarv. Total Quality Control Essentials. Nueva York: McGraw Hill, 1993, p. 34.

68. FITZ-END, J. Benchmarking Staff. Bilbao: Deusto, 1995, p. 50.

69. KAISER ASSOCIATES. Guía práctica de Benchmarking. Madrid: Díaz de Santos, 1995, pp. 45-131.

- De gestión: pretende medir actividades y funciones internas con respecto a las *best-in-class* y a las necesidades de los clientes, de modo que se pueda determinar si están bien gestionadas y de forma rentable.

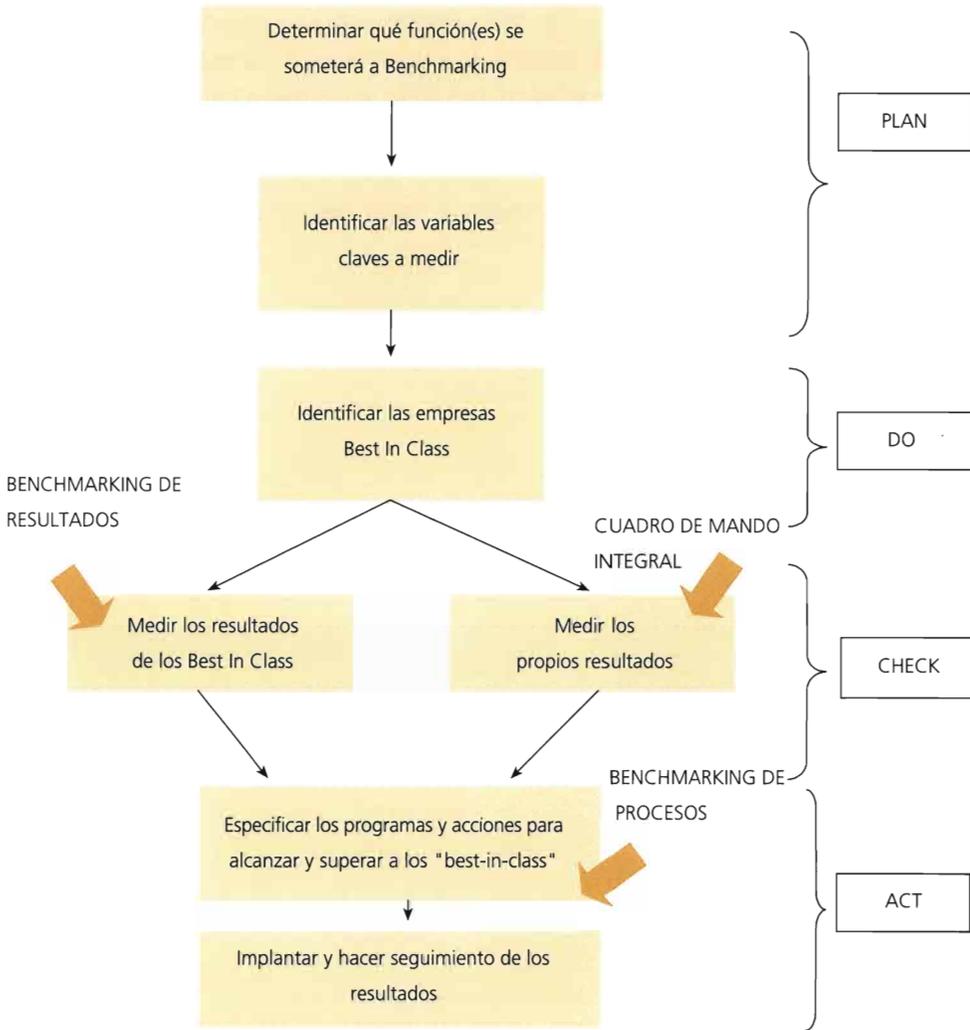
La utilidad del *benchmarking* para la gestión evaluativa dentro del enfoque estratégico de la Calidad Total resulta evidente: permite el establecimiento de metas y objetivos en relación a unos estándares de comparación, posibilita la comparación de los estándares de la competencia con respecto a los de la propia empresa, mediante la comparación de los indicadores⁷⁰ y es posible tener una mayor calidad de la información.

Las fases del proceso de *benchmarking* siguen la lógica del proceso de mejora según el ciclo PDCA:

70. Este proceso de comparación de indicadores debe de acometerse con prudencia asegurando que la información es realmente comparable.

CUADRO 93. EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA

FUENTE: Elaboración propia a partir de KAISER ASSOCIATES. Guía práctica de Benchmarking. Madrid: Díaz de Santos, 1995, p. 28.



Según un estudio de carácter exploratorio realizado por el profesor Leal entre empresas⁷¹ asistentes al " *Conference Portugal Bechmarking 2000*", las principales áreas o procesos sobre los que se ha centrado la actividad de *benchmarking* son las siguientes:

CUADRO 94. ÁREAS Y PROCESOS MÁS FRECUENTES DEL BENCHMARKING.

FUENTE: LEAL MILLAN, Antonio. Programas sectoriales de benchmarking: mejora de la calidad y difusión del conocimiento. En: Tercer Encuentro Onubense para la Calidad. Universidad de Huelva, Noviembre de 2000.

● Procesos relacionados con la logística y el transporte (53%)
● Recepción de pedidos, embalaje y expedición de pedidos de clientes (51%)
● Aspectos y procesos de mejora de la calidad (37%)
● Atención a clientes y usuarios, resolución de quejas y reclamaciones (32%)
● Procesos de desarrollo de software (27%)
● Almacenamiento y gestión stocks (24%)
● Procesos de R+D+I (16%)
● Procesos de control y establecimiento de estándares (8%)
● Comunicación interna y externa (7%)

Entre los principales obstáculos o problemas que las actividades de benchmarking plantearon a las empresas consultadas se encuentran las siguientes

CUADRO 95. OBSTÁCULOS DEL BENCHMARKING.

FUENTE: LEAL MILLAN, Antonio. Programas sectoriales de benchmarking: mejora de la calidad y difusión del conocimiento. En: Tercer Encuentro Onubense para la Calidad. Universidad de Huelva, Noviembre de 2000.

● Falta de recursos asignados a la experiencia de realización del benchmarking (56%)
● Escasez de tiempo, requiere dedicarle mucho tiempo (69%)
● Disponibilidad de los datos para la confección de indicadores (71%)
● Motivación de las personas y de los responsables o propietarios de los procesos objeto del benchmarking (49%)
● Problemas interdepartamentales o entre distintas funciones -no ver la organización como procesos- (52%)
● Problemas con las diferencias culturales y de resistencia al cambio impiden aprender del benchmark (81%)
● Aprender sin caer en la tentación de copiar o reproducir (71%)
● Reticencias a compartir experiencias, datos e información, incluso a nivel interno (63%)
● Conocimiento encapsulado, dificultades para compartirlo o trasladarlo a otros procesos en la organización (84%)

Los beneficios del benchmarking alegados por las organizaciones consultadas se resumen en la siguiente tabla:

CUADRO 96. BENEFICIOS DEL BENCHMARKING.

FUENTE: LEAL MILLAN, Antonio. Programas sectoriales de benchmarking: mejora de la calidad y difusión del conocimiento. En: Tercer Encuentro Onubense para la Calidad. Universidad de Huelva, Noviembre de 2000.

● Mejora la visión interna que tienen los empleados de la propia organización (77%)
● Localiza y captura información de los competidores, así como de sus mejores prácticas (24%)
● Vincula las relaciones causa-efecto de forma más global o sistémica (63%)
● La experiencia de benchmarking ha ayudado a mejorar la orientación estratégica de la organización (69%)
● Previene crisis competitivas al detectar las competencias y habilidades básicas necesarias para el éxito o supervivencia de la organización (59%)
● Crea un nuevo comportamiento y proceso de transferencia de las mejores prácticas, aprendizaje continuo y gestión del conocimiento intra e interorganizacional (97%)
● Incrementa los resultados a medio y largo plazo de la organización (21%) (más del 50% de encuestados no contestaron a este ítem -NS/NC-, el porcentaje anterior está calculado sobre las respuestas efectivas al ítem)
● Ha contribuido a reducir sustancialmente los costes de no calidad (41%)
● Ayuda a enfocar mejor la implantación de una estrategia de gestión de la calidad, instrumentando mejor los ciclos PDCA de mejora continua (90%)
● Mejora las habilidades de empleados y directivos involucrados en el proceso -el benchmarking es una eficaz metodología de aprendizaje y capacitación- (94%)
● Mejora la gestión de los recursos y agentes y agentes facilitadores de los procesos (77%)
● Se intercambian conocimientos y experiencias personales útiles, con lo que contribuye en gran medida a la difusión del conocimiento dentro y fuera de la organización (96%)
● Reduce los errores y defectos cometidos en los procesos de producción de bienes y servicios (51%)
● Ha reducido los tiempos de entrega y de ciclo de proceso (53%)

71. Algunos rasgos identificativos del perfil de la muestra son:

- 72 organizaciones distribuidas del siguiente modo: Austria (3 organizaciones), Bélgica (6), Irlanda (2), España (2), Portugal (15), Francia (10) Holanda (9), Alemania (14), Inglaterra (7), Italia (3), Estados Unidos (1);
- el tamaño de las organizaciones consultadas ha oscilado entre un mínimo de 300 empleados hasta un máximo de 6.000 o más empleados;
- la mayoría son empresas privadas (52 organizaciones o el 72%), 13 son empresas de servicios públicos (el 18%) y 7 organismos gubernamentales (10%).

La necesidad de un sistema de indicadores

Wetzel y Paul indican que *"la importancia de los indicadores no radica en el actual valor numérico del índice sino en la ganancia que nos permite obtener mes a mes o trimestre a trimestre"* ⁷².

Puesto que la GECT tiene en su base una filosofía preventiva, la propuesta de diseño de un sistema de indicadores "en tiempo real" permitiría obtener información mientras los procesos están siendo realizados, de modo que fuera posible actuar sobre los resultados antes de que estos tuviesen lugar⁷³.

Para la organización del sistema de indicadores de la calidad seguiremos el esquema propuesto en el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton⁷⁴, dado que para cada una de las cuatro perspectivas propuestas por los autores (perspectiva económico-financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de empleados), es posible identificar variables claves que tienen una clara conexión con la política de calidad total de la empresa⁷⁵.

En la siguiente se especifican, sin animo de ser exhaustivos, algunos indicadores particulares en relación a los aspectos mencionados:

CUADRO 97. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

FUENTE: AMAT I SALAS, Oriol, BLAKE; John y DOWDS, Jack. Los costes de calidad y el cuadro de mando integral: aplicaciones prácticas en el sector agroalimentario. En: RODRIGUEZ GONZALEZ, Ricardo (Coord.) Costes y gestión de Calidad. Experiencias Sectoriales. Madrid: AECA, 1997, pp. 99-101.

Perspectiva	Variable Clave	Indicador Propuesto
EMPLEADOS	Productividad	Ventas/Número de empleados Núm. unidades /Núm. empleados
	Rotación de personal	Años de media en la empresa
	Satisfacción de personal	Resultados de encuestas al personal
	Sugerencias	Núm. de sugerencias Núm. de sugerencias aplicadas Sugerencias aplicadas/sugerencias totales
	Grupos de Mejora	Núm. de grupos de mejora (GM) % empleados implicado en grupos de mejora
	Incentivos	Valor económico de los incentivos
	Formación	Inversión realizada en formación % de empleados que han intervenido

72. WETZEL, David A. y MAUL, Gary P. How to Measures Continuous Improvement. Quality Progress, diciembre 1996, p. 43.

73. AECA. Principios de Contabilidad de Gestión. Indicadores para la Gestión Empresarial. Madrid: AECA, abril 1998, p. 31.

74. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

75. AMAT I SALAS, Oriol; BLAKE, John y DOWDS, Jack. Los costes de calidad y el cuadro de mando integral: aplicaciones prácticas en el sector agroalimentario. En: RODRIGUEZ GONZALEZ, Ricardo (Coord.) Costes y gestión de Calidad. Experiencias Sectoriales. Madrid: AECA, 1997, p. 95.

Perspectiva	Variable Clave	Indicador Propuesto
PROCESOS INTERNOS	Costes de no calidad	Costes de fallos Costes de fallos/ventas
	Defectos	Núm. de fallos por 1000 unidades- Núm. de reprocesos
	Calidad de producto y de servicio	Coste del servicio posventa/ventas % de pedidos entregados puntualmente Días que dura el ciclo productivo

Perspectiva	Variable Clave	Indicador Propuesto
CLIENTES	Satisfacción de clientes	% de clientes que vuelven a comprar % de clientes que compran más de un producto % de clientes que compran por recomendaciones de otros clientes Resultados encuestas a clientes Núm. de reclamaciones
	Satisfacción distribuidores	Resultados encuestas a distribuidores
	Noticias favorables	Núm. noticias favorables en medios Valor económico de los espacios en medios de comunicación con noticias de la empresa
	Premios	Número de premios nacionales Núm de premios internacionales

Perspectiva	Variable Clave	Indicador Propuesto
ECONOMICA FINANCIERA	Rentabilidad	- Beneficio Neto / capitales propios - BAI / Activo
	Calidad de producto y de servicio	Ventas año actual / ventas año anterior
	Costes	Costes variables / ventas Costes fijos / ventas

El quién del control para la GECT

Hasta el momento hemos dado respuesta a las preguntas qué se debe controlar en la GECT y cómo se debe realizar ese control. Ahora es el turno de dar repuesta al quién para determinar a los agentes encargados de realizarlo.

El control 360°

El calificativo "total" aplicado a la gestión evaluativa para la GECT no sólo es aplicable al alcance del mismo, procesos y resultados, sino a la determinación de quiénes deberán realizarlo.

El control tradicional desarrollado por los mandos deberá ser sustituido, o al menos completado, para considerar una mayor variedad de perspectivas. Dale et al.⁷⁶ afirman que los diferentes aspectos relacionados con la calidad serán medidos y evaluados en mayor o menor detalle dependiendo de la persona, y su conocimiento del negocio y de la gestión de la calidad. Por tanto, sólo considerando la perspectiva de diferentes personas tendremos una perspectiva completa de la realidad evaluada. Recordemos que, por otra parte, la perspectiva de cada cliente, entendido el concepto en su sentido más amplio, acerca de una misma realidad puede, presentar variantes e incluso poner de manifiesto matices insospechados.

Por ello apoyamos la propuesta que considera positiva la ampliación del abanico de fuentes de información, incorporando a todo tipo de personas involucradas en los procesos de mejora y gestión de la calidad en la empresa (Dirección, mandos intermedios, operarios), debiendo incluirse a los clientes y a los proveedores, e incluso a empresas consultoras y certificadoras, organismos de promoción de la calidad.

El control 360° emerge como la solución más adecuada. El tradicional control de 360° interno aplicado por los empleados de diferentes niveles de la organización, (el propio empleado, sus compañeros, sus subordinados y sus superiores) podrá ser extendido para adquirir una dimensión externa. Así la gestión evaluativa deberá incorporar la perspectiva interna de los diferentes niveles de la empresa, pero también la perspectiva de los clientes, proveedores, accionistas, la sociedad, etc.

Evidentemente una gestión evaluativa de estas características resultará más costosa en términos económicos, pero al mismo tiempo, contribuirá a una percepción más positiva por parte, de los diferentes grupos acerca del compromiso de la empresa con la mejora y una información más valiosa para el proceso de control. No obstante la empresa deberá valorar en qué medida la opinión de cada grupo será interesante y respecto a qué temas.

Los métodos para el control 360° incluirían cualquiera de los expuestos, e incluso otros métodos tales como los cuestionarios o las entrevistas.

Se requiere, además, un esfuerzo importante en la planificación de las labores de control. Esta planificación, a realizar preferentemente por personal directivo, implicará una comunicación efectiva con todos los agentes implicados, explicándoles el objetivo perseguido, facilitando la formación relevante para hacerlo si se considera necesaria, y determinando los plazos y la forma de presentación de la información.

Si bien esta técnica aparece como fundamental para la obtención de información en relación a la marcha de la GECT, centraremos la atención en el autocontrol por constituirse

76. DALE, B.G., BOADEN, R. J., WILCOX, M. y MCQUATER, R.E. Total Quality Management sustaining audit tool: Description and use. Total Quality Management, vol 8, nº 6, 1997, p. 397.

en la forma más avanzada de control a ejecutar por los propios empleados de la organización.

El autocontrol

La evolución hacia estructuras jerárquicas más planas, o la eliminación de los inconvenientes de la gestión jerárquica, se hace posible en la medida en que los niveles inferiores asumen tareas tradicionalmente desempeñadas por puestos intermedios (mediante la ampliación vertical). El desarrollo de tareas de control por parte de cada empleado hace posible la ampliación del alcance del control, entendido como la supervisión de un número mayor de empleados por cada supervisor. Esta posibilidad es, sin embargo, más compleja y debe tenerse presente más variables:

CUADRO 98. FACTORES A CONSIDERAR AL DETERMINAR EL ALCANCE DEL CONTROL

FUENTE: DEWAR, Robert D. y SIMET, Donald P. A Level-Specific Prediction of Spans of Control Examining the Effects of Size, Technology, and Specilization. *Academy of Management Journal*, marzo 1981, pp. 5-24.

1. La competencia tanto del gestor como de sus subordinados	Cuanto más competentes tanto más amplio podrá ser el alcance del control
2. El grado de interacción requerido entra las unidades que han de revisarse	Cuanto mayor sea la interacción requerida, tanto más limitado será el alcance del control
3. La medida en la que el gestor puede llevar a cabo tareas ajenas a la gestión	Cuanto más técnicas y relacionadas con el trabajo sean las tareas que el gestor debe realizar, menor será el tiempo que tenga disponible para supervisar a otros; y tanto más limitado habrá de ser el alcance del control
4. La semejanza o la diferencia relativa de los trabajos que han de supervisarse	Cuanto más semejantes los trabajos tanto más amplio podrá ser el alcance del control; cuanto más disímiles los trabajos, tanto más limitado habrá de ser
5. La medida en que los procedimientos están normalizados	Cuanto más rutinarios sean los trabajos de los subordinados, y en la medida que cada trabajo se lleva a cabo según métodos normalizados, tanto más amplio podrá ser el alcance del control
6. El grado de dispersión física	Si todo el personal asignado a un gestor está localizado en un área y está al alcance de la vista, el gestor podrá supervisar a un número relativamente mayor de personas que si la gente se encuentra dispersa por toda la factoría o en un área geográfica con diferentes localizaciones

Supuesto que en la empresa se dan las condiciones adecuadas que favorezcan la ampliación del control, será posible plantear la implantación de un sistema basado en el autocontrol. Es posible que este sistema no sea aplicable a todos los trabajos, incluso puede que no todos los trabajadores están preparados para desempeñarlo. En cualquier caso es una opción válida en el contexto de la GECT que no debemos desechar.

Pierre Lemaitre lo define como *"la operación de verificación que permite al operador, cualquiera que sea su formación y su nivel de responsabilidad, asegurarse de la conformidad del resultado de su acción respecto a las instrucciones recibidas"*⁷⁷.

En definitiva, el autocontrol, es la acción de verificar la calidad de un producto, material, sistema, servicio o documento por la misma persona que lo realiza.

Para obtener un resultado exitoso en la "autoinspección", señala Lennart Sandholm⁷⁸, deben darse ciertos prerequisites:

- Una atmósfera de mutua confianza en el lugar de trabajo.
- El proceso de fabricación debe estar en tales condiciones, que sea capaz de reunir los requisitos de calidad.
- Deben mantenerse al mínimo los defectos sobre los que el operador no tiene posibilidad de influir.
- El operador debe estar familiarizado con el trabajo.
- Debe ser posible que el operador conozca los resultados de su trabajo.
- Debe ser posible para el operador influir en los resultados de su trabajo.

El autocontrol requiere de un sistema GEM (*Goals, Empowerment, Measurement*) por que sólo en este contexto es posible el⁷⁹:

1. conocimiento de los objetivos mediante el establecimiento de procedimientos y especificaciones;
2. conocimiento de los resultados obtenidos, siendo necesario para ello el establecimiento de un sistema de mediciones;
3. conocimiento de los medios para modificar los resultados para adecuarlos a los objetivos.

77. LEMAITRE, Pierre. La gestión económica y contable de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Editorial Limusa, 1994, p. 128.

78. SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, p. 110.

79. JURAN, J. Moses. Juran on Leadership for Quality. Nueva York: The Free Press, 1989, p. 274.

Se requiere además vincular el esfuerzo realizado con el sistema de gratificaciones⁸⁰.

Aunque normalmente el concepto autocontrol va ligado a la autoinspección por parte de cada empleado individual, es posible ampliar su campo de aplicación para contemplar el autocontrol en grupos de calidad integrada y el autocontrol basado en la integración de la inspección en producción⁸¹:

A) Autocontrol individual.

Se basa en la confianza en personas aisladas dentro de la organización, que se hacen responsables formalmente de su trabajo y que lo pueden certificar mediante sus propios registros.

Para ello el operario debe disponer de medios para saber lo que debe hacer, medios para saber lo que está haciendo y para controlar lo que está haciendo.

Si algunas de las tres condiciones anteriores no se produjese, no podría responsabilizarse al operario de los errores cometidos, sino a la dirección. La experiencia demuestra que *"la mayoría de las veces, los defectos controlables por el operario son de menor importancia, tanto en lo que respecta a la frecuencia como a las consecuencias financieras"*⁸²:

B) Grupos de Calidad Integrada.

Se trata de grupos de trabajo conexionados y estables, en un área concreta, con un líder claro, donde el autocontrol lo ejercen éste y alguno de sus miembros, que pueden, además, certificar el trabajo de otros miembros que no tienen autocontrol.

C) Integración de la Inspección en Producción.

Supone la separación de la función Inspección del Departamento de Calidad y su integración en las áreas productivas. Es dar paso a una nueva forma de hacer las cosas en la empresa: hacer las cosas bien y a la primera, de modo que se eviten despilfarros, reprocesos, etc. Es, por tanto, mucho más que la simple ampliación del autocontrol a todo el personal de la empresa, supone una decisión estratégica acorde a los principios de la prevención.

80. FERNANDEZ, Mario A. El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total. Madrid: Esic Editorial, 1996, p. 61.

81. FONDO FORMACIÓN. Autocontrol. Proyecto Turba. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva y Sevilla y Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jerez, 1997 pp. 32-49.

82. SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, p. 180.

El sistema de control basado en el autocontrol presenta ventajas, pero también ciertos inconvenientes que impiden que sea aplicable a cualquier situación:

CUADRO 99. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL AUTOCONTROL

FUENTE: SANDHOLM, Lennart. Control Total de Calidad. México: Editorial Trillas, 1995, p. 180-181.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1.-Se reduce considerablemente la mano de obra de inspección y los puestos de trabajo correspondientes 2.-Se disminuye desperdicio y reproceso al poder detectar rápidamente, el propio operario, el defecto 3.-Se responsabiliza al operario de obtener la calidad requerida 4.-Se reduce el ciclo productivo al eliminar la fase de inspección y disminuir el reproceso 5.-Se mejora la calidad y se reducen las tensiones entre operarios e inspectores	1.-Se necesitan operarios mejor formados o cualificados 2.- Puede ser necesaria una fuerte inversión en equipos de medida y prueba (uno por cada puesto que los necesite) 3.-El operario necesita un tiempo extra para la verificación 4.-El fallo de un operario puede originar consecuencias más graves 5.-Se requiere un control y evaluación individual (o pequeños grupos), lo que suele ser costoso y difícil 6.-Los "pluses" concedidos pueden llegar a formar parte del salario

Llegados a este punto del modelo de GECT tendremos información para completar el ciclo de mejora e iniciar uno nuevo volviendo a la primera etapa del modelo, replanteando el concepto mismo de calidad para la empresa. Sin embargo, es muy posible que los resultados obtenidos de esta fase de control nos lleven a actuar sobre cualquiera otra de las etapas, e incluso sobre varias de ellas a la vez. Imaginemos, por ejemplo que se ha identificado una cierta resistencia de los empleados de un área determinada de la empresa respecto a las iniciativas de calidad, en ese caso la actuación estaría centrada en la fase de implantación (etapa 6), analizando lo que hemos denominado "calidad de la gestión". Si además se identifica que la resistencia de esos empleados está motivada por una falta de comprensión de los beneficios que la iniciativa de calidad tendrá para el futuro de la empresa, habrá que verificar que la visión, misión, valores y/u objetivos para la calidad han sido claramente definidos y expresados con un lenguaje adecuado a cada nivel de la empresa (etapa 2) y que han sido adecuadamente comunicados y entendidos por el personal.

Bibliografía

- AECA. Principios de Contabilidad de Gestión. Indicadores para la Gestión Empresarial. Madrid: AECA, abril 1998.
- AGUIRRE SÁDABA, Alfredo Aquilino. El control en la empresa: algunas consideraciones conceptuales. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 2, 1978, pp. 13-27.
- ALANDETE, Leopoldo. Pasión por el servicio: ¿quién da más? Harvard Deusto Business Review, Julio-Agosto 1998, nº 85, pp. 72-84.
- ALBIZU, Eneka. Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ariel Económica, 1997.
- ALBRECHT, Karl. La misión de la empresa. Barcelona: Paidós Iberica, 1996.
- ALEXANDER SERVAT, Alberto G. Aplicación del ISO 9000 y cómo implementarlo. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- ALLENDER, Hans D. Is Reengineering compatible with Total Quality Management? Industrial Engineering, septiembre 1994, pp. 41-43.
- ALONSO MARTÍNEZ, Vicente y BLANCO MARTÍNEZ, Adolfo. Dirigir con Calidad Total. Madrid: Esic Editorial, 1990.
- ALONSO MARTÍNEZ, Vicente y BLANCO MARTÍNEZ, Adolfo. Cultura organizacional y calidad total. Alta Dirección, nº 148, 1989, pp. 33-40.
- ALVAREZ LOPEZ, José. Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders. Boletín AECA, marzo-junio 1998, nº 46, pp. 36-41.

- AMATI SALAS, Oriol; BLAKE, John; y DOWDS, Jack. Los costes de calidad y el cuadro de mando integral: aplicaciones prácticas en el sector agroalimentario. En: RODRIGUEZ GONZÁLEZ, Ricardo (Coord.) Costes y gestión de Calidad. Experiencias Sectoriales. Madrid: AECA, 1997, pp. 83-103.
- ANDERSON E. W.; FORNELL C., y LEHRMANN, D. R. Customer satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, vol.58, pp. 472-509.
- ANDERSON, Elizabeth A. y ADAMS, Dennis A. Evaluating the Success of TQM implementation: Lessons from Employees. *Production and Inventory Management Journal*, vol. 38, nº 4, cuarto trimestre 1997, pp. 1-6.
- ANDREU PINILLOS, Alberto. La batalla de la comunicación. *Harvard Deusto Business Review*, enero-febrero 1998, nº 82, pp. 48-59.
- ARBUÉS VISUS, Teresa. El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta Dirección*, 1997, nº 191, pp. 25-32.
- ARGYRIS, Chris. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, mayo-junio 1991, pp. 99-105.
- ARMISTEAD, Colin y CLARK, Graham. Servicio y dedicación al cliente. Barcelona: Ediciones Folio, 1994.
- ARNANDIS BOIX, Gloria. Calidad del Medioambiente. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2ª Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996.
- ASOCIACIÓN DE RELACIONES HUMANAS DE JAPÓN. Kaizen Teian 1. Madrid: TGP Hoshin, 1996.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Principios de Contabilidad de Gestión. Costes de Calidad. Madrid: AECA, 1995.
- ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Guía de Autoevaluación según el modelo europeo para pyme. Madrid: Asociación Española para la Calidad, 1997.
- BAENA LOPEZ, Raul. ISO 9000: Un buen comienzo hacia la calidad total. *Alta Dirección*, enero-febrero 1998, nº 197, pp. 49-56.
- BALART, Julieta. La inversión de la pirámide: la recuperación del equilibrio a través de la automotivación. *Capital Humano*, diciembre 1997, pp. 42-46.
- BARCA DELGADO-CORREDOR, Angel L. Costes de producción y la calidad: ¿Cómo ser competitivos y posicionarse en el futuro? *Alta Dirección*, nº 177, 1994, pp. 347-352.

- BARDWICK, Judith M. Gestión en tiempo de paz y liderazgo en tiempo de guerra. En: HESSELBEIN, F., GOLSMITH, M. y BECKARD, R. El líder del futuro. Bilbao: Deusto, 1996.
- BARRANCO SAIZ, Fco. Javier. Planificación estratégica de los recursos humanos. Del Marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993.
- BARRET, Derm. Claves de la TQM. Guía concisa para directivos. Madrid: TGP Hoshin, 1995.
- BARRY, Thomas H. La Excelencia como Hábito, 1ª ed. México: Panorama Editorial, 1995.
- BENGURIA INCHAURTIETA, Ramón. Calidad Total y estratégica. Un camino por recorrer. Boletín de Estudios Económicos, agosto 1991, vol. XLVI, nº 143, pp. 211-221.
- BERNÉ MANERO, C., MÚGICA GRIJALBA, J. y YAGÜE GUILLEN, Mª J. La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. Economía Industrial, 1996, nº 307, pp. 63-74.
- BERRY, Thomas H. Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1992.
- BLANCHARD, Ken et al. El Empowerment requiere más de un minuto. Bilbao: Deusto, 1996.
- BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P. y RANDOLPH, Alan. El director que estableció el "empowerment". Harvard Deusto Business Review, mayo-junio 1997, nº 78, pp. 38-43.
- BLANCO, Adolfo y SENLLE, Andrés. Desarrollo de directivos y calidad total en la organización, 3ª ed. Madrid: Esic Editorial, 1988.
- BOADEN, Ruth J. What is Total Quality Management... and does it matter? Total Quality Management, vol. 8, nº 44, 1997, pp. 153-171.
- BOHAN, George. Whatever happened to TQM? Or, How a Good Strategy got a bad reputation? National Productivity Review, vol. 17, nº 4, pp. 13-16.
- BONVILLIAM, Gary. Quality -Driven change in the 1990s. Industrial Engineering Solutions, abril 1996, vol. 28, pp. 32-39.
- BOUNDS, Greg et al. Beyond Total Quality Management. Toward the Emerging Paradigm. Nueva York: McGraw Hill, 1994.
- BRANDERBURGER, Adam y NALEBUFT, Barry J. Co-opetition. Nueva York: Currency Doubleday, 1996.

- BURGOYNE, John et al. Towards the Learning Company. England: McGraw-Hill, 1994.
- BUTZ Jr., Howard E. Strategic Plannig: The Missing Link in TQM. Quality Progress, mayo 1995, vol. 28, pp. 105-108.
- CAMISÓN ZORNOZA, César. Gestión de Calidad Total y Cambio Cultural: Un modelo de desarrollo organizativo. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano - Francés de AEDEM. Cáceres, junio 1994, vol. 1, pp. 560-576.
- CARRASCO CARRASCO, Manuel; VARGAS SANCHEZ, Alfonso y PLAZA MEJÍA, M^a Angeles (Codirectores). Libro de Ponencias del I Encuentro Onubense para la calidad. Huelva: Departamento de Dirección de Empresas y Márketing (Universidad de Huelva), 1998.
- CARRASCO CARRASCO, Manuel; VARGAS SANCHEZ, Alfonso y PLAZA MEJÍA, M^a Angeles (Codirectores). Libro de Ponencias del II Encuentro Onubense para la calidad. Huelva: Departamento de Dirección de Empresas y Márketing (Universidad de Huelva), 1999.
- CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J. Ignacio y BLANCO MARTÍNEZ, Adolfo. Liderazgo cultural estratégico como base de la calidad de gestión en la empresa. Alta Dirección, enero - febrero 1996, n^o 185, pp. 107-117.
- CELA TRULOCK, J. L. La Calidad. Qué es. Cómo hacerla, 1^a ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.
- CHAMPY, James. Reingeniería de la Dirección. Madrid: Díaz de santos, 1996.
- CHOI, Thomas Y. y BEHLING, Orlando C. Top managers and TQM sucess: one more look after all these years. Academy of Management Executive, vol. 11, n^o 1, 1997, pp. 37-47.
- CHOPERANA, Alfredo M. Fast Cycle Time. Driver of Innovation and Quality. Research Technological Management, mayo-junio 96, vol. 39, n^o 3, pp. 36-41.
- CLARKE, Angela y GARSIDE, John. The development of a Best Practice Model For Change Management. European Management Journal, octubre 1997, vol. 15, n^o 5, pp. 537-545.
- CLAUDOM, Jacques y DANOM, Jérôme. La orientación cliente es una auténtica ruptura. Harvard Deusto Business Review, septiembre-octubre 1995, n^o68, pp. 68-78.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (Ed). Los Sistemas de participación. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (Ed.) Medición de la Satisfacción del cliente. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997.

- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (Ed.). Compromisos con los clientes. Gestión de reclamaciones/Quejas de los clientes. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1995.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. Autoevaluación de la Gestión de la Calidad. Resultados de la primera encuesta europea. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1996.
- COBO CASTILLA, J. Ramón, VICENT MONTEAGUDO, José Vicente y JUAREZ TÁRREGA, Amable. Necesidad de los elementos de la norma. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2ª Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, p. 108, pp. 102-117.
- CONNOR, Patrick E. Total Quality Management: A selective commentary on its Human Dimensions. *Public Administration Review*, vol. 57, nº 6, diciembre 1997, pp. 501-509.
- COUND, Dana M. Jornada de un líder hacia la Calidad, 1ª ed. México: Panorama Editorial S.A., 1993.
- CRIADO GARCIA-LEGAZ, Fernando. Claves para diseñar, implantar, desarrollar y mejorar un sistema de Calidad Total: Un modelo dirigido a organizaciones de mediano y pequeño tamaño. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, 1998.
- CRIADO GARCIA-LEGAZ, Fernando. Entorno empresarial y calidad total. La satisfacción del cliente social. *ICE*, diciembre 1993, nº 724, pp. 61-73.
- CROSBY, Philip B. Hablemos de Calidad. México: McGraw Hill, 1990.
CROSBY, Philip B. Quality is free. Nueva York: McGraw Hill, 1979.
- CRUZADO, Marisa. De los Círculos de Calidad a la "Quinta Disciplina". *MK: Marketing + Ventas*, marzo 1997, nº 112, pp. 48-50.
- DAHLGAARD, Jens, KRISTENSEN, Kai y KANJI, Gopal K. *Fundamentals of Total Quality Management*. Londres: Chapman & Hall, 1998.
- DALE, B.G., BOADEN, R. J., WILCOX, M. y MCQUATER, R.E. Total Quality Management sustaining audit tool: Description and use. *Total Quality Management*, vol 8, nº 6, 1997, pp. 395-408.
- DAMARCO, Claudio. Las nuevas relaciones proveedor-cliente. *Dirección y Progreso*, nº 130, pp. 61-63.
- DAR-EL, Ezey M. What we really need is TPQM! *International Journal of Production Economics*, vol. 52, nº 1/2, 1997, pp. 5-13.
- DAUPHINAIS, Bill. ¿Por qué se frenan los proyectos de cambio? *Harvard Deusto Business Review*, mayo-junio 1996, nº 72, pp. 60-65.

- DE FUENTES RUIZ, Pilar. Los costes de la calidad: un reto para la gestión. *Esic Market*, enero-abril 1998, pp. 149-158.
- DE GROOTE, Xavier et al. Measuring Management Quality in the Factory. *European Management Journal*, diciembre 1996, vol. 14, nº 6, pp. 540-554.
- DEAN, James W., EVANS, James R. *Total Quality Management, Organization and Theory*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1994.
- DELAVIGNE, Kenneth T. How to distinguish the masters from the hacks. *Quality Progress*, may 1995, vol. 28, pp. 97-102.
- DEMING, W. Edwards. *The New Economics*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1993.
- DEMING, William E. *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- DERVITSIOTIS, Kostas. The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management*, vol. 9, nº 1, 1998, pp. 109-122.
- DIBELLA, Anthony J. Gearing up to become a learning organization. *Journal for Quality and Participation*, junio 1997, pp. 12-14.
- DUFFIN, M. y PELLEGRINI, G. *SGS-Thomson - The Impact of TQM on Business Results*. En: ZINK, Laus J. *Successful TQM*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1997.
- DUNCAN, William L. *Total Quality: Key terms and concepts*. New York: Luffing & Warren International, 1995.
- EASTON, George S. y JARRELL, Sherry L. The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, 1998, vol. 71, nº 2, pp. 253-307.
- EDWARDS, Paul, COLLINSON, Margaret y REES, Chris. The determinants of Employee responses to total quality management: six cases studies. *Organization Studies*, 19/3, 1998, pp. 450-475.
- ESCANCIANO GARCIA-MIRANDA, C. La certificación de los sistemas de calidad: ¿Opción o necesidad? En: Libro de Ponencias XII Congreso Nacional de AEDEM, Benalmádena (Málaga), 1998, pp. 1193-1202.
- EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. The added value and credibility of third party certification of quality systems in the European union. *Quality Series nº 5*. Bruselas: European Commission, abril 1997.

- EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. The social impact of quality policy implementation on European Industry. Quality Series nº 2. Bruselas: European Commission, 1996.
- EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III. A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness. Quality Series nº 1. Bruselas: European Commission, 1996.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Self-Assesment 1995 Guidelines. Bruselas: EFQM, 1994. Distribuido en castellano para España por el Club Gestión de Calidad con el título Directrices de Autoevaluación 1995.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Team Recognition for Business Excellence. A Best Practice booklet. Bruselas: EFQM.
- FABI, Bruno y PONS, Olga. Los círculos de calidad: La experiencia internacional. Alta Dirección, nº 182, 1995, pp. 275-282.
- FATZER, George y STORA, Gilbert. La medida de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 13-28.
- FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso. Comakership. La nueva filosofía del suministro. Forum Calidad, nº 78, 1997, pp. 65-72.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban y VÁZQUEZ ORDÁS, Camilo, J. Principios de Calidad Total. Esic Market, julio-septiembre 1997, pp. 129-149.
- FERNÁNDEZ, Mario A. El Control, fundamento de la gestión por procesos y la Calidad Total. Madrid: Esic Editorial, 1996.
- FERON, Robert. Calidad Total y Participación Financiera. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 239-252.
- FITZ-ENZ, Jack. Benchmarking staff. Bilbao: Ediciones Deusto, 1995.
- FORZA, Cipriano y FILIPPINI, Roberto. TQM Impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. International Journal of Production Economics, vol. 55, nº 1, 1998, pp. 1-20.
- FREDERICK, Isis y McCALLUM, David. International Standars for Environmental Management System: ISO 14000. Canadiam Environmental Protection, Agosto de 1995.
- FUENTE GONZÁLEZ, F. La calidad y su control: efectos sobre la competitividad y el desarrollo. En: Temas Actuales de Gestión de Empresas. II Coloquios sobre temas empresariales. Huelva: Publicaciones del CUR, 1980, pp. 205-222.

- GALE, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- GALGANO, Alberto. Calidad Total: clave estratégica para la competitividad de las empresas. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- GALGANO, Alberto. Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- GARCÍA RUBIO, Francisco. La Auditoría de Calidad, herramienta para la mejora. Calidad, marzo 1996, pp. 14-17.
- GARVIN, David A. Managing Quality. New York: The Free Press, 1988.
- GATO, Lucía y GARCÍA PANIZO, Antonio. Cómo aplicar la calidad total en una organización: Los puntos críticos. Capital Humano, febrero 1997, nº 97, pp. 38-44.
- GELINIER, Octave y PUMIR, Philippe. Calidad Total y Cambio del Management. En: LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994, pp. 193-212.
- GELINIER, Octave. Reseña histórica de la dirección participativa. En: LABOUCHEIX, V. Tratado de la Calidad Total, Tomo I. Méjico: Editorial Limusa (Grupo Noriega Editores), 1994, pp. 49-68.
- GIL, Luis. La experiencia de Autoevaluación de Ericsson. En: VI Foro Anual Club Gestión de Calidad. Las Mejores Prácticas, vol. I, 1997, pp. 37-59.
- GRIMA CINTAS, Pedro y TORT-MARTORELL LLABRES, Javier. Técnicas para la Gestión de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- GROOCOCK, John M. La cadena de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- HAMEL. Strategy Innovation and the quest for value. Sloan Management Review, winter 1998.
- HARARI, Oren. Ten reasons TQM doesn't work. American Management Association, enero 1997, pp. 38-44.
- HARDJONO, Teun, TEN HAVE, Steven y TEN HAVE, Wouter. The European Way to Excellence. Bruselas: Directorate General III Industry, European Comission, 1996.
- HARRIS, C Ruth y PURDY, R. Lyn. The role of participative management in the implementation of Total Quality Management Programs. International Journal of Technology Management, vol. 16, nº 4-6, 1998, pp. 466-478.
- HENDRICKS, Kevin B. y SINGHAL, Vinod R. Does implementing an effective TQM

program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, vol 43, nº 9, Septiembre 1997, pp. 1258-1274.

- HERMEL, Philippe. The New Faces of Total Quality in Europe and the USA. *Total Quality Management*, vol. 8, nº 4, 1997, pp. 131-143.
- HERRERA GÓMEZ, Justo, MORENO LUZÓN, Dolores y MARTÍNEZ FUENTES, Clara. La gestión de la calidad en las empresas españolas. Resultados de un estudio empírico de ámbito europeo. *Revista de Economía y Empresa*, vol. XII, nº 32, 1998, pp. 83-116.
- HILL, Arthur V. Garantías de Servicio: El camino rápido hacia la calidad. *Capital Humano*, abril 1995, nº77, pp. 25-29.
- HODGETTS, Richard M. *Implementing TQM in Small & Medium - Sized Organizations*. Nueva York: AMACOM, 1995.
- HOOIJBERG R. y PETROK F. On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, Spring 1993, vol.32, nº 1, pp. 29-50.
- HOPPER WRUCK, Karen y JENSEN, Michael C. Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de la Calidad Total. *Harvard Deusto Business Review*, marzo-abril 1998, nº 83, pp. 56-70.
- HOROVITZ, Jacques y JURGENS PANAK, Michele. *Total Customer Satisfaction. Lessons from 50 European Companies with Top Quality Service*. Londres: Financial Times/Pitman Publishing, 1992.
- HRADESKY, John L. *Total Quality Management Handbook*. Nueva York: McGraw Hill, 1995.
- HUNT, V. D. *Quality in America*. Homewood: Irwin, 1992.
- HURLEY, Robert y LAITÄMAKI, Jukka. Total Quality Research: Integrating Markets and the Organization. *California Management Review*, otoño 1995, vol. 38, nº 1, pp. 59-78.
- ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de la Calidad?* Barcelona: Parramón, 1994.
- IVANCEVICH, John M. et al. *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- JAMES, Paul. *Total Quality Management: An Introductory Text*. London: Prentice Hall, 1996.

- JOHNSTON, Catherine G. y DANIEL, Mark J. Customer Satisfaction Through Quality. *Canadian Business Review*, winter 1991, vol. 18, pp. 12-15.
- JOINIER, Brian L. Calidad, Innovación y Democracia Espontánea. *Excelencia*, octubre 1996, n° 14, pp. 41-46.
- JOUSLIN DE NORAY, Bertrand. El movimiento internacional de la calidad. En: LABOUCHEIX, Vincent. *Tratado de la Calidad Total*, Tomo I. México: Limusa (Editorial Noriega), 1994, pp. 31-48.
- JURAN, J. M. *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1990.
- JURAN, Joseph M. *Juran on Leadership for Quality*. Nueva York: The Free Press, 1989.
- KAISER ASSOCIATES, inc. *Guía práctica de Benchmarking*. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- KANJI, Gopal K. y ASHER, Mike. Total Quality Management Process: A Systematic Approach. *Suplemento a Total Quality Management Journal*, vol. 4, 1993.
- KANO, Noriaki. A perspective on Quality Activities in American Firms. *California Management Review*, primavera 1993, pp. 12-31.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E. *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia*, 4ª ed. (2ª ed. española). México: McGraw-Hill, 1988.
- KATZENBACH, J. R. y SMITH, D, K. *The Wisdom of teams: Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- KEUNING, Doede y OPHEIJ, Wilfrid. *Desburocratizar la empresa*. Barcelona: Ediciones Folio, 1994.
- KOEHLER, Jerry W. y PANKOUSKI, Joseph M. *Quality Government*. Florida: St. Lucie Press, 1996.
- KOTTER, John P. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill, 1997.
- LABOUCHEIX, Vincent (dir.). *Tratado de la calidad total*. Tomo I. México: Limusa (Noriega Editores), 1994.
- LABOUCHEIX, Vincent (dir.). *Tratado de la calidad total*. Tomo II. México: Limusa (Noriega Editores), 1994.
- LABOVITZ, George et al. *Cómo hacer realidad la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1995.

- LACKRITZ, James. R. TQM within Fortune 500 Corporations. *Quality Progress*, vol. 30, nº 2, febrero 1997, pp. 69-72.
- LARREA, Pedro. El coste de la no calidad. *Boletín de Estudios Económicos*, Agosto 1991, vol. XLVI, nº 143, pp. 233-249.
- LASCELLES y DALE, B. El papel del primer ejecutivo en la gestión de la calidad total. *Excelencia. Monografías*, nº 3.
- LAWLER III, E. E. y MOHRMAN, S. A. Quality Circles: After the Honeymoon. *Organizational Dynamics*, primavera 1987, pp. 42-55.
- LEAL MILLÁN, Antonio. Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1997, vol. 6, nº 1, pp. 37-56.
- LEAL MILLÁN, Antonio. El impacto de la calidad total en la estructura organizativa: el caso de las empresas españolas. En: *Best Papers Preceedings 1996. V International Conference de AEDEM*. AEDEM: Praha, 1996, pp. 339-348.
- LEAL MILLÁN, Antonio. TQM y su influencia en la organización. Trabajo de investigación para acceso a Cátedra. Universidad de Sevilla, 1995.
- LEAL MILLÁN, Antonio. Programas sectoriales de benchmarking: mejora de la calidad y difusión del conocimiento. En: *Tercer Encuentro Onubense para la Calidad*. Universidad de Huelva, Huelva, Noviembre de 2000.
- LEAL MILLÁN, Antonio; RODRIGUEZ FÉLIX, María Lucía y GALÁN GONZÁLEZ, José Luis. La importancia de los RR.HH. en las evaluaciones de la Gestión de la Calidad Total: las directrices del modelo europeo de la EFQM. *Alta Dirección*, nº 194, 1997, pp. 47-55.
- LEIDER, Richard J. La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En: HESSELBEIN, F., GOLSMITH, M. y BECKARD, R. *El líder del futuro*. Bilbao: Deusto, 1996.
- LESSEM, Ronnie. *Total Quality Learning: building a learning organization*. Oxford: Blackwell Publishers, 1994.
- LEWIS, David A. A comparison of attitudes of Spanish and American Quality Assurance Managers. *Production and Inventory Management Journal*, 1ª trimestre, 1992, pp. 42-45.
- LLORÉNS MONTES, F. Javier. Procesos, contenido y efectividad de la calidad total. Una aproximación desde la dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, 1996, pp. 163-180.

- LOGOTHETIS, N. *Managing for Total Quality*. Londres: Prentice Hall, 1992.
- LYNCH, Richard L. y CROSS Kelvin. L. *La mejora continua*. Bilbao: Deusto, 1993.
- MACIA, Rafael. Retención de Clientes. Gestión eficaz de reclamaciones. En: VI Foro Anual Club Gestión de Calidad. Club Gestión de Calidad: Madrid, 1997. *Las Mejoras Prácticas*, vol. I, pp. 113-133.
- MADU, Christian N. Adopting a systemic view of quality. *Industrial Engineering*, octubre 1994, pp. 48-49.
- MAHONEY, Francis X. y THOR Carl G. *The TQM Trilogy*. Nueva York: Amacon, 1994.
- MAROMONTE, Kevin. *Building the invisible Quality Corporation*. Londres: Quorum Books, 1996.
- MARTÍN HERNÁNDEZ, Antonio. *Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España*. Tesis Doctoral: Universidad de Cantabria, Santander, 1991.
- MARTÍNEZ FUENTES, Clara et al. Análisis de los factores que facilitan y dificultan la implantación de las normas ISO 9000. En: *El Management en el próximo milenio*. IX Jornadas Hispano-lusas de Gestión Científica. Lepe (Huelva), febrero 1999, pp. 1-10.
- MARTÍNEZ FUENTES, Clara et al. La evaluación como herramienta en la Dirección de la Calidad Total: una investigación empírica. Ponencias y comunicaciones 1997. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, vol. 1. Universidad de LEida: Lleida, 1997, pp. 75-84.
- MARTÍNEZ GALÁN, Alfonso. La mejora continua y el cambio. *Calidad*, marzo 1998, pp. 32-33.
- MARTÍNEZ, José Luis. Industrias del Ubierna SA (UBISA) - Processes, policy and strategy. En: KLAUS, J. Zink. *Successful TQM. Inside stories from european quality awards winners*. Hampshire: Gower Publishing, 1997, pp. 119-137.
- MCDONELL, John F. Three years of Total Quality Management. *Journal for Quality and Participation*, january-february 1992, vol. 15, nº 1, pp. 6-9.
- MEINGAN, D. y KIKUNO, T. Innovar es combinar estrategia y puesta en práctica. *Harvard Deusto Business Review*, noviembre-diciembre 1995, nº 69, pp. 24-33.
- MERINO DÍAZ DE CERIO, J. La incidencia de la gestión de la calidad total sobre la Estructura organizativa. En: *Workshop on "The Impact of Strategy. Job Design and Organization Structure on Human Resource Management: Scenarios for the year 2000"*. Cádiz: Universidad de Cádiz, 1997.

- MERLI, Giorgio. La Calidad Total como herramienta de negocio. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- MILAS, Gene H. Guidelines for Organizing Employee TQM Teams. *Industrial Engineering*, febrero 1996, pp. 36-39.
- MILLS, David. Manual de Auditoría de Calidad. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- MIRMI CLUA, Josep María. La generación de conocimientos en el Movimiento Internacional de la Calidad. *Calidad*, febrero 1998, pp. 10-11.
- MORENO DOMÍNGUEZ, María Jesús y PLAZA MEJÍA, M^a Angeles. La retribución del personal en el nuevo sistema de Gestión de la Calidad Total. En: *Revista Do Instituto Superior Politecnico Portucalense. VIII Jornadas Hisponolusas de Gestión Científica*, vol. I. Oporto, 1998, pp. 693-702.
- MORH-JACKSON, Iris. Conceptualizing Total Quality Orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 32, n^o1/2, pp. 13-23.
- MORROW, Paula. The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 18, 1997, pp. 363-376.
- MURPHY, Jacques y TAYLOR, J. A. Taking Quality as Seriously as Profits. *Industrial Engineering*, enero 1995, pp. 28-29.
- NAROOOLA, Gurmet y MAC CONNELL, Robert. How to Achieve ISO 9000 Registration Economically and Efficciently. Nueva York: Marcel Dekker, 1996.
- NAVEH, Eitan, EREZ, Miriam y ZONNENSHAIN, Avidgor. Developing a TQM Implementation Model. *Quality Progress*, febrero 1998, vol. 31, n^o 2, pp. 55-59.
- OLEA PORCEL, Buenaventura. Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la Calidad Total. *Cuadernos*, 1995, n^o 28, pp. 11-18.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, Manuel. Los líderes empresariales: creación y gestión de su imagen. En: *Empresa. Libro homenaje al Profesor Dr. Ignacio de Cuadra Echaide*. Málaga: Edinford, 1992, pp. 289-327.
- PA CONSULTING GROUP. Encuesta sobre el progreso de la Calidad Total en las empresas de Europa Occidental. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1998.
- PADRÓN ROBAINA, Victor. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. *Esic Market*, julio-septiembre 1996, n^o 96, pp. 147-156.
- PARASURAMAN, A., BERRY L.L., y ZEITHAML V.A. Guidelines for conducting services quality research. *Marketing Research*, Diciembre, 1990.

- PASCARRELLA, Perry. Cómo recompensar a los equipos. Harvard Deusto Business Review, enero-febrero 1998, nº 82, pp. 62-69.
- PASMORE, William A. Creating Strategic Change. Nueva York: Wiley & Sons, 1994.
- PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid: ESIC Editorial, 1994.
- PÉREZ-CEREZO FLORES, Julia. Cómo afecta a la alta dirección la norma ISO 14001 de gestión medioambiental. Cinco Días, Miércoles 19 de febrero de 1997, p. 12.
- PETRICK, Joseph A. y FURR, Diana S. Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- PITKIN, Dan. Customer Focus. En: HRADESKY, John L. Total Quality Management Handbook. Nueva York: McGraw Hill, 1995.
- POIRIER, Charles C. y TOKARZ, Steven J. Avoiding the Pitfalls of Total Quality. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1996.
- POVEDA MONTEJANO, César. La certificación de la prevención de riesgos laborales. En: Razones para la Calidad. Ponencias 2ª Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana 1996. Madrid: Díaz de Santos, 1996, pp. 190-217.
- PRIORE MORENO, Paolo, PARREÑO FERNANDEZ, José y GÓMEZ GÓMEZ, Alberto. La integración de la seguridad e higiene en la gestión de la calidad total. En: Ponencias y Comunicaciones 1997. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispanofrances de AEDM, vol. II. Universidad de Lleida: Lleida, 1997, pp. 285-289.
- PRUETT, Mark y THOMAS, Howard. Thinking About Quality and its Links with Strategic Management. European Management Journal, february 1996, vol. 14, nº 1, pp. 37-46.
- RAO, Ashok. et al. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. Nueva York: John Wiley & Sons, 1996.
- REEVES, Carol A. y BEDNAR, David A. Defining Quality: Alternatives and Implications. Academy of Management Review, vol. 19, nº 3, 1994, pp. 419-445.
- REGER, Rhonda K. et al. Reframing the organization: Why implementing TQM is easier said than done. Academy of Management Review, vol.19, nº3, 1994, pp. 565-584.
- REIMANN, Curt W. y HERTZ, Harry S. The Malcom Baldrige Quality Award and ISO 9000 Registration. ASTM Standardization News, noviembre 1993, pp. 42-53.
- REPARÁZ, Félix. Los premios de calidad. Qualitas Hodie, septiembre 1995, pp. 105-111.

- REY MORENO, Manuel. Incidencia del sistema de reclamaciones en la estrategia de calidad de servicio al cliente. En: Revista Do Instituto Superior Politecnico Portucalense. VIII Jornadas Hisponolusas de Gestión, vol. II. Oporto, 1998, pp. 359-367.
- RIBES PONS, Angel. Etica, excelencia y calidad total. Harvard Deusto Business Review, mayo-junio 1998, nº 84, pp. 48-53.
- RICCARDI, Ricardo y LÓPEZ, Jorge. Hablemos de calidad. Ediciones Faustro: Buenos Aires, 1994.
- RIVERA VILAS, Luis Miguel. Gestión de la Calidad Agroalimentaria. Madrid: Coedición Ediciones Mundi-Prensa y A. Madrid Vicente, Ediciones, 1995.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Ricardo (Coord.) Costes y gestión de Calidad. Experiencias Sectoriales. Madrid: AECA, 1997.
- RODRÍGUEZ, M^a Angeles. Desarrollando un Plan de Comunicación para la Calidad. Capital Humano, junio 1993, nº 57, pp. 10-13.
- ROOS, Johan. Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. Harvard Deusto Business Review, mayo-junio 1997, nº 78, pp. 22-25.
- ROSS, Joel E. Total Quality Management. Tex, Cases and Readings, 2º ed. Londres: Kogan Page, 1994.
- ROTGER i ESTAPE, Joan Josep y CANELA CAMPOS, M. Angel. Gestión de la Calidad: una visión muy práctica. Barcelona: Beta Editorial, 1996.
- ROURE, Juan. El porqué y el cómo de la Gestión de la Calidad Total. Excelencia, enero 1992, nº1, pp. 8-9.
- SÁENZ, María Teresa. Implicación del personal en los programas de calidad. Capital Humano, junio 1994, nº 68, pp. 31-34.
- SANDHOLM, Lennart. Control total de calidad, 1ªed. México: Editorial Trillas, 1995.
- SCHMIDT, W. H. y FINNEGAN, J. P. The race without a finish line. San Francisco: Josey Bass, 1992.
- SCURR, C. Total Quality Management and Productivity. Management Services, october 1991, vol. 35, nº 10, pp. 28-30.
- SENLLE, Andrés y STOLL, Guillermo. Calidad Total y Normalización. Madrid: Ediciones Gestión 2000, 1995.
- SHIBA, Shoji. TQM: Desarrollos Avanzados. Madrid: TGP Hoshin, 1995.
- SHIN, Dooyoung, KALINOWSKI, Jon G. y ABOU EL-ENEIN, Gaber. Critical

Implementation Issues in Total Quality Management. *Sam Advanced Management Journal*, vol. 63, nº 1, invierno 1998, pp. 10-14.

- SINGH SOIN, Sarv. *Total Quality Control Essentials Key Elements, Methodologies and Manufacturing for Success*. Nueva York: McGraw Hill, 1993.
- STEIN, Robert E. *The Next Phase of Total Quality Management. TQM II and the focus on profitability*. Nueva York: Marcel Decker, 1994.
- STERMAN, John D., REPENNING, Nelson P. y KOFMAN, Fred. *Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement*. *Management Science*, vol. 43, nº 4, abril 1997, pp. 503-521.
- TERZIOVSKI, Milé y DOUGLAS DOW, Danny Samson. *The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand*. *Journal of Operating Management*, 1997, nº 15, pp. 1-18.
- THOMSON, Kenneth R. *Confronting the Paradoxes in a Total Quality Environment*. *Organizational Dynamics*, vol. 26, nº 3, 1998, pp. 62-74.
- UDAONDO DURÁN, Miguel. *Gestión de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- VAN DER BIJ, J.D. y BROEKHUIS, H. *The design of quality systems: a contingency approach*. *International Journal of Production Economics*, nº 55, 1998, pp. 309-319.
- VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso. *De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática*. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 67, 1999, pp. 219-234.
- VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso. *La Dirección Estratégica. Fundamentos para la formulación de la estrategia empresarial*. Paraguay: Universidad de Columbia, 1999.
- VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso y PLAZA MEJÍA, M^a Ángeles. *La calidad: más allá de una moda pasajera*. En: CARRASCO CARRASCO, Manuel; VARGAS SANCHEZ, Alfonso y PLAZA MEJÍA, M^a Angeles (Codirectores). *Libro de Ponencias del I Encuentro Onubense para la calidad*. Huelva: Departamento de Dirección de Empresas y Márketing (Universidad de Huelva), 1998, pp. 5-17.
- VILAR BARRIO, José Francisco. *Cómo implantar y gestionar la Calidad Total*. Madrid: Fundación Confemetal, 1997.
- WILKINSON, Adrian et al. *Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice*. *Organizations Studies*, 18/5, 1997, pp. 799-819.
- YOUNIS, Talib y BOLAND, Tony. *Towards Total Quality Management in a Supportive Employment Workplace*. *Public Money & Management*, vol. 17, nº 1, enero-marzo 1997, pp. 55-63.

- ZBARACKI, Mark J. The Rethoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quaterly*, vol. 43, n°3, 1998, pp. 602-635.
- ZEITZ, Gerald et al. An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. *Group and Organization Management*, vol. 22, n° 4, dicembre 1997, pp. 414-445.
- ZINK, Laus J. *Succesful TQM*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1997.



eoi

Escuela de Negocios