

## 6. El modelo de gestión de calidad total

### ¿Cómo Conciben La Organización Los Expertos En GCT? Un Mundo De Sucesos Aleatorios

W. E. Deming<sup>1</sup> ofrece un ejemplo, conocido con el nombre de la «Caja de bolas» o de las «Bolas rojas y blancas» Fig. 6.1, que permite ilustrar, con notorio acierto, el hecho de que los resultados que se obtienen en una organización son consecuencia del esfuerzo conjunto. Esta tesis se deriva del propio concepto de organización, como conjunto formado por personas y objetos que se interrelacionan para conseguir un fin. Cuando los lazos son de colaboración resulta muy difícil hablar de responsabilidad individual. W. F. Deming entiende que los hechos que se imputan a cualquier persona son consecuencia tanto de sus actos como de los de aquellas personas con las que se relaciona y del medio físico en el que sus acciones se desarrollan. Las diferencias entre los resultados de las personas «surgen casi completamente de la acción del sistema en el que trabajan, no de las personas mismas. Una persona que no ha sido promocionada no puede entender por qué sus resultados son inferiores a los de otra persona. No hay que extrañarse: su calificación fue el resultado de una lotería».

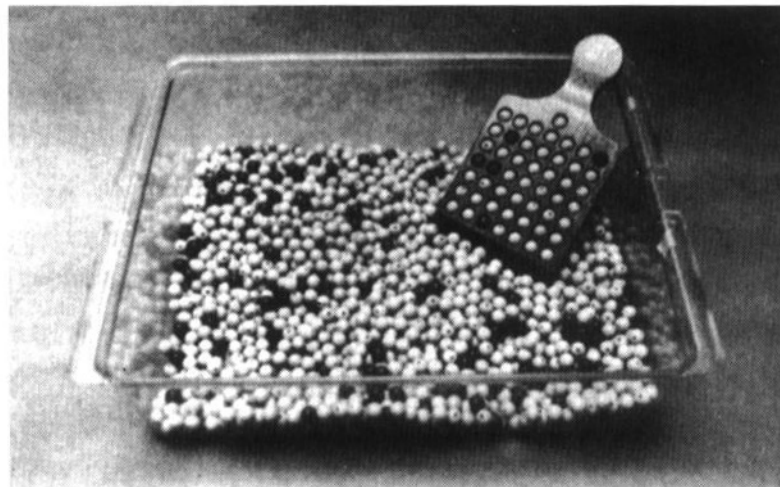


Figura 6.1. La caja de bolas de W. E. Deming.

Nombre	Número de bolas rojas extraídas
Miguelito	9
Pedro	5
Terry	15
Juanito	4
Luisa	10
Gary	8
TOTAL	51

Fuente: W. E. Deming

Considérense seis personas que participan en un experimento consistente en sacar una muestra de cincuenta bolas, extrayéndolas, con reposición, de un recipiente que contiene mezcladas 3.200

Autor. Andrés Muñoz Machado

bolas blancas y 800 bolas rojas. Se trata de sacar bolas blancas, considerándose que un empleado hace tanto peor su tarea cuantas más bolas rojas saca. Cada empleado obtiene los resultados de la Tabla 6.1.

Hecha la comparación, el peor es Terry y el mejor Juanito. Sin embargo, un análisis estadístico de las cifras permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Promedio de bolas rojas por trabajador =  $x = 51/6 = 8,5$ .
- Proporción media de bolas rojas =  $51/6 \times 50 = p = 0,17$ .

Aplicando las conocidas fórmulas de la distribución binomial se puede concluir que las leyes del azar predicen que en el 99,73% de los casos los resultados están comprendidos entre 1 y 16. Esto es, el que un empleado saque cualquier número de bolas comprendido entre 1 y 16, no depende de que haga su trabajo mejor o peor sino de la variabilidad del sistema. Si el experimento se repite, muy bien puede ocurrir que Terry sea el mejor y Juanito el peor.

Una organización ha de considerarse como un sistema sometido a las leyes del azar, siendo consecuencia de las mismas el grado de cumplimiento de los objetivos que sus miembros se hayan propuesto. Los objetivos reflejarán la variabilidad de las acciones que se hayan realizado para su consecución. No son nunca resultado de una labor individual pero sí lo son de la de todo un grupo.

Las relaciones entre todos los miembros de la organización, regulados por la cultura de la misma, se vuelven una variable esencial. Este hecho fue puesto de manifiesto por Chester Barnard<sup>2</sup>, que concebía la empresa como un sistema cooperativo. Punto esencial en la gestión de calidad total es entender que la cultura organizativa tiene una influencia importantísima en la disminución de la variabilidad de la empresa en su conjunto, en la consecución de la excelencia. Recoge, así, las tesis acerca de los beneficios de la colaboración que han venido siendo desarrolladas por los tratadistas más destacados de Administración a lo largo de los siglos XIX y XX. La GCT convierte a la persona, a su comportamiento, a la cultura organizativa, en las variables centrales para conseguir una buena gestión.

W. E. Deming concluye su ejemplo de la «Caja de bolas» (Fig. 6.1) diciendo que «el problema de la Dirección consiste en mejorar el sistema de modo que todas las personas puedan sacar más bolas blancas y menos rojas».

Una organización puede considerarse como un sistema estocástico, de modo que el resultado queda sometido a las leyes del azar.

El comportamiento de los miembros de la organización está regido por la cultura e influye de manera importante en los resultados, al disminuir la variabilidad. Se llega así a un concepto de organización en el que destacan:

- La búsqueda de un resultado conjunto.
- La dependencia del resultado conjunto de lo que hace cada grupo o miembro de la organización y de las relaciones entre ellos, regidos por la cultura.
- La consideración de la organización como un sistema sometido a las leyes del azar, dependiendo la variabilidad del resultado, de la variabilidad de cada uno de los resultados o acciones parciales que forman parte del proceso de producción del bien o de prestación del servicio.

## ¿Qué Es La Gestión De Calidad Total?

La denominación gestión de calidad total (GCT) parece fue propuesta por primera vez por A. V. Feigenbaum<sup>3</sup> y definida como:

*Autor.* Andrés Muñoz Machado

- «Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente.»

Y, también, como:

- «La estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos para guiar las acciones combinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de los modos mejores y más prácticos, con el fin de asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y sus costes.»

Una organización que logre que todas sus personas y elementos materiales trabajen en armonía estará siempre cerca de conseguir el objetivo u objetivos que se haya propuesto. La pregunta es cómo conseguir esa armonía. Las propuestas de los principales tratadistas de GCT y el desarrollo práctico de esta técnica de gestión se apoya en los resultados de la escuela conductista, con matices que, ciertamente, pueden ser muy fácilmente asimilables a ciertas manifestaciones de las culturas orientales, sobre todo del confucionismo. A la vez, hace suyas las propuestas contingencialistas, al aceptar que el punto de partida para la implementación del GCT puede ser cualquiera, aquel en el que la organización se encuentre, y el punto de llegada puede ser, también, cualquiera, siempre y cuando los productos y servicios de la organización sean más excelentes que antes, esto es, se haya seguido un proceso de mejora continua se adapten más a lo que el cliente esperaba. Este punto de llegada ha sido descrito en los modelos de premios internacionales a la calidad que se analizan en el Capítulo 8. El punto de llegada o excelencia se propone, siempre, como algo a lo que la organización tiende pero que no alcanza.

Las siguientes definiciones, procedentes de la Administración Pública de los Estados Unidos, de su Oficina de Gestión de Presupuestos, descubren aspectos de la GCT de un interés peculiar.

- «El enfoque de calidad supone que una organización está haciendo mejoras continuas para reducir los tiempos, eliminar las tareas sin valor añadido y, en consecuencia, reducir los gastos generales» (1988).

- La GCT «es el enfoque de toda una organización para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, involucrando a todos los directivos y empleados en el uso de métodos cuantitativos para mejorar los procesos y servicios de la organización» (1990).

- La Asociación Europea para la Gestión de Calidad Total (EFQM)<sup>4</sup> en sus directrices para el sector público, señala que los siguientes conceptos básicos enmarcan el modelo de Gestión de Calidad Total:

- Orientación al cliente.
  - Relaciones de asociación con proveedores.
  - Desarrollo e involucración de las personas
  - Procesos y hechos. Gestión de las actividades en términos de proceso.
- Mejora continua e innovación.  
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.  
- Responsabilidad social.  
- Orientación hacia los resultados.

## La GCT y La Cultura De La Organización

La importancia de la cultura en la GCT es puesta de manifiesto en la siguiente definición de A. V. Feigenbaum: «La calidad es un sistema ético no medible aunque sí evaluable que satisface al cliente, al personal, al accionista y a la sociedad con el mínimo coste».

Autor. Andrés Muñoz Machado

La implantación de la GCT supone el cambio, la transformación de la cultura organizativa. Como señala Maquiavelo<sup>5</sup> «nada hay más difícil de emprender, más peligroso de conducir, más incierto de lograr, que la introducción de un orden de cosas nuevas». El modo de llevar a cabo el cambio es, también, peculiar de la GCT y se glosa a continuación.

Kaizen<sup>6</sup> es una palabra japonesa que no ha mucho comenzó a ser conocida y empleada por los expertos en gestión de Occidente. Kaizen significa pequeñas mejoras de una situación dada como resultado de esfuerzos continuos. Se trata de hacer evolucionar los vínculos sociales, no de romperlos. Se denominan Warusa-Kagen aquellas situaciones que todavía no son problemáticas pero que tienen defectos y que pueden servir de punto de arranque para mejorar. El término calidad va a adquirir su verdadero sentido cuando se asocia a situaciones en las que hay algo mejorable y lo mejorable pueden no ser sólo los productos o servicios sino, también, el modo en el que los empleados trabajan, las máquinas operan y los sistemas y procedimientos se gestionan. La gestión, dentro de este marco conceptual, consiste en mantener y mejorar las normas de actuación existentes.

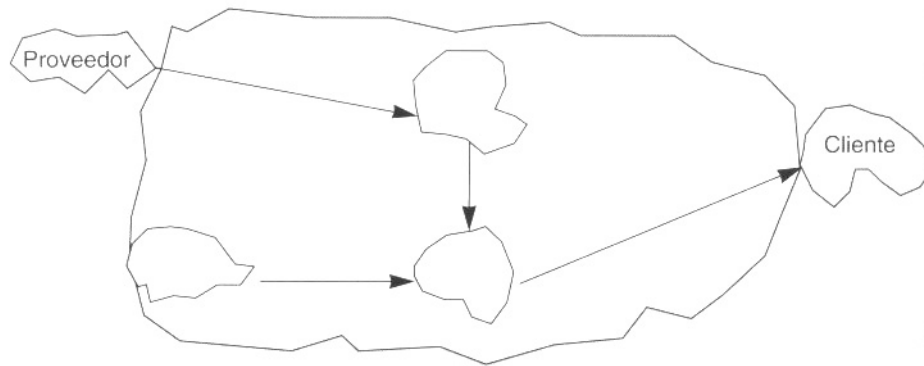
Los tratadistas en GCT creen que, sea cual sea la situación de partida de la organización, ésta puede mejorarse.

La creencia en una mejora continuada, da enormes posibilidades a la GCT, en el seno de la Administración Pública. Según lo que se ha indicado en el Capítulo I, las Administraciones Públicas de todos los países agrupan organizaciones de los más diversos tipos, con ubicación muy distinta en la matriz de Perrow, que se explicaba allí. Esta diversidad es consecuencia del acarreo, durante muchos años, de prestaciones de servicios que no interesaban a la iniciativa privada, o que se adscribieron a la Administración Pública como consecuencia de intereses políticos o de planteamientos ideológicos. Están dentro de la Administración Pública desde actividades tan problemáticas como la Sanidad a actividades tan simples como la inscripción de nacimientos y fallecimientos en un Registro. La GCT no plantea que la mejor solución organizativa o de gestión sea ésta o aquella. Lo único que plantea es que es posible mejorar y que las mejoras han de orientarse hacia un mejor servicio hacia el contribuyente o usuario, a la vez de que la parte más valiosa del capital de la empresa son sus empleados, su formación, sus conocimientos, su armonía en el trabajo, regida por una cultura de colaboración.

¿Cuál es la variable esencial a la hora de emprender el camino de la GCT, de la excelencia? La variable esencial son las personas. Masaki Imai<sup>6</sup> señala que una «organización capaz de dar una alta formación a sus empleados ha cubierto ya la mitad del camino necesario para producir con calidad». Según el mismo autor, los activos de una organización pueden agruparse en hardware, software y humanware. La GCT se relaciona primero y fundamentalmente con el humanware, con las personas. La GCT está muy lejos de muchos de los planteamientos, al menos de los que se encontraban entre los iniciales, de la dirección por objetivos. En GCT no parece que pueda aplicarse el famoso juicio de Shakespeare «All's well that ends well» («Todo lo que acaba bien está bien»). Al contrario, parece que debe afirmarse «Mejoremos el proceso. Si las cosas van bien debe haber algo en el proceso que funcione bien. Investiguemos qué es y mejorémoslo».

La GCT tiene, al menos, los siguientes puntos de partida:

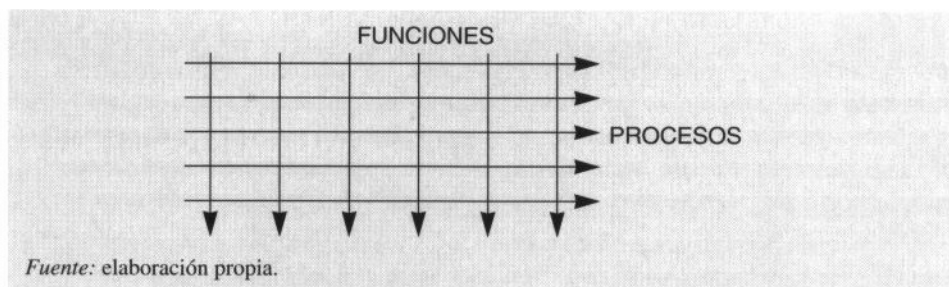
- Toda organización tiene una dimensión vertical, que hace referencia a la agrupación de las funciones o actividades que en ella se desarrollan, por ejemplo comercial, producción, contabilidad, y otra horizontal, que tiene que ver con los procesos y a la que algunos autores denominan dimensión de la excelencia (Figs. 6.2 y 6.3). Los tratadistas en GCT estiman que es la dimensión horizontal la que debe convertirse en centro de atención del gestor. Esta dimensión estará relacionada con la formación de equipos pluridisciplinarios que resuelvan un problema conjunto.



Los procesos se llevan a cabo mediante la conexión entre grupos de trabajo elementales (Fig. 3.2) que colaboran para conseguir el objetivo propuesto. Cada proceso puede considerarse como una organización dentro de otra organización. Dentro de cada proceso pueden considerarse grupos de trabajo pertenecientes a proveedores y clientes.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6.2. Los procesos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 6.3. Los procesos señalan la dimensión de la excelencia.

- Todas las organizaciones son mejorables. Lo importante es conocer cuál es su situación presente y tratar de construir sobre ella, emprendiendo un proceso de mejora continua.
- El instrumento principal para lograr las mejoras son las personas, su formación y motivación, una cultura organizativa de armonía.
- La gestión de las organizaciones debe centrarse en los procesos, entendidos como «conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida»<sup>7</sup>.
- Los procesos vinculan también las «organizaciones elementales» internas de la organización, con «organizaciones elementales» externas, pertenecientes a proveedores y clientes, de tal modo que los límites del organismo o empresa quedan difusos.
- El cambio debe llevarse a cabo sin causar daños traumáticos en el tejido social de la organización.

## Las Bases De La Cultura GCT. Los Catorce Puntos De Deming

Se ha definido la cultura de una organización como su personalidad. Esta personalidad inspira el conjunto de normas básicas que inducen el comportamiento de los empleados de la misma y el modo de actuar y decidir de la Dirección (Cuadro 6.1). La descripción de la cultura de una

organización con GCT ha sido recogida en listas redactadas por diversos autores. Entre ellas pueden destacarse las siguientes:

CUADRO 6.1. LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA, SEGUN HOFSTEDE Y SU APLICACIÓN A LA GCT

Fuente: G. Hofstede y elaboración propia.

Una organización con GCT tiene una cultura caracterizada por:

- Los empleados se identifican con la organización y la sienten como suya.
- La actividad laboral se organiza en base a grupos de trabajo, no a individuos.
- Los directivos toman sus decisiones teniendo en cuenta las consecuencias que los mismos van a acarrear a las personas.
- La armonía y la colaboración en el trabajo se fomentan a todos los niveles.
- El control se basa, primordialmente, en la ética del empleado, esto es, en su sentido de cumplimiento del deber.
- La descentralización en las decisiones es muy elevada. Se anima a los empleados a ser innovadores y emprendedores. Se tolera la asunción de riesgos.
- Los méritos colectivos son más premiados que los individuales.
- La participación del empleado en la toma de decisiones de todo tipo es muy alta.
- La organización se adapta de manera continua a las variaciones del entorno interno y externo.

- Los catorce puntos (W. E. Deming)<sup>8</sup>.
- Las diez referencias para medir el éxito de la calidad (A. V. Feigenbaum)<sup>9</sup>.
- Los catorce pasos para la mejora de la calidad (Ph. B. Crosby)<sup>10</sup>.
- Los doce atributos de la revolución de la calidad de T. Peters<sup>11</sup>.

Los puntos de vista de estos autores son muy cercanos.

Se recogen y comentan a continuación los catorce puntos de Deming, por ser los más difundidos y conocidos.

PUNTO 1

«Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio». Iniciar el proceso de mejora continua y proseguirlo de manera tenaz, sin vacilaciones.

PUNTO 2

«Adoptar la nueva filosofía». Esta adopción supone, en muchísimos casos, un importante cambio cultural.

PUNTO 3

«Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad». Los empleados bien formados y motivados tratan de hacer su trabajo bien y a la primera, por lo que el número de inspecciones externas puede reducirse muchísimo. Se trata de conseguir el denominado control por la ética, es decir, el que dimana del cumplimiento del deber en el trabajo, de la propia convicción del empleado de que ha de realizar bien su cometido.

PUNTO 4

«Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tratar de tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza».

Las relaciones proveedor-cliente se convierten más en relaciones de colaboración que en

Autor. Andrés Muñoz Machado

relaciones derivadas de intereses enfrentados. La frontera entre la organización y su mundo exterior se vuelve difusa, tanto en lo que se refiere a los clientes, por considerarse prioritarios sus deseos, como por lo que se refiere a los proveedores, a los que se considera como asesores de la organización y partícipes de los mismos intereses (Fig. 6.2).

#### PUNTO 5

«Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y así reducir los costes continuamente». Los costes reflejan la eficiencia en el empleo de los recursos. Toda repetición en la prestación de un servicio o corrección de lo hecho en el mismo, supone un aumento del coste. Cuando de lo que se trata es de hacer las cosas bien a la primera, los costes deben disminuir. Para un mismo conjunto de características, para una misma calidad, la implantación de la GCT debe conducir a una mejora en el empleo de los recursos y, en consecuencia, a una disminución de los costes<sup>12</sup>.

#### PUNTO 6

«Implantar la formación en el trabajo». La GCT se basa, principalmente, en empleados formados, educados, conscientes, responsables.

#### PUNTO 7

«Implantar el liderazgo». El líder es quien consigue que los demás hagan aquello que él desea. Es quien ha de ayudar «a las personas, a las máquinas, a los aparatos a que hagan un trabajo mejor»<sup>13</sup>.

#### PUNTO 8

«Desechar el miedo de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía». El empleado debe estar en situación de proponer cuantas mejoras estime necesarias y, esto, sin temor a ninguna clase de represalias. Masaaki Imai<sup>14</sup> afirma que en Japón, los trabajadores hacen alrededor de millón y medio de propuestas al año, de las que el 95 son atendidas y puestas en práctica. Las relaciones laborales deben regirse por la armonía<sup>15</sup>.

#### PUNTO 9

«Derribar las barreras entre los departamentos». Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever y resolver los problemas que puedan aparecer a la hora de producir el producto o prestar el servicio. Se trata de crear un ambiente de colaboración en toda la organización, de evitar que cada departamento funcional se convierta en un reino de taifas, de dar preferencia a la dimensión horizontal de la organización.

#### PUNTO 10

«Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad». Se trata de no pedir al empleado aquello que no puede conseguir, ni que haga aquello que no tiene medios para hacer. Se trata de evitar la creación de situaciones de tensión.

#### PUNTO 11

a) «Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo».  
b) «Eliminar la dirección por objetivos. Eliminar la dirección por los números, por objetivos numéricos, sustituir por el liderazgo».  
Se trata de perfeccionar y armonizar el funcionamiento del sistema. El resultado bueno o malo es consecuencia de que la variabilidad del sistema se haya reducido a un mínimo. Se trata de mejorar los procesos porque así mejorará, también, el resultado.

#### PUNTO 12

a) «Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad».

b) «Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, inter alia, la abolición de la calificación individual o por méritos y de la dirección por objetivos».

PUNTO 13

«Implantar un programa vigoroso de educación y automejora».

PUNTO 14

«Poner a todo el personal de la organización a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos». El sentido en el que W. E. Deming entiende la transformación parece ser el que recogen los siguientes párrafos de su libro repetidamente citado: «El objetivo de este libro es transformar el estilo de gestión de América. Hace falta una estructura de la base hasta el final. La palabra adecuada podría ser mutación, aunque mutación implica espontaneidad desordenada. La transformación debe tener lugar por medio de un esfuerzo dirigido»... «La causa fundamental de la enfermedad de la industria americana y el consecuente desempleo es el fracaso de la dirección que no dirige»<sup>16</sup>.

### LA MEJORA CONTINUA. EL CICLO DE SHEWHART

La primera representación gráfica del proceso de mejora continua es, al parecer, el ciclo de Shewhart. El doctor Walter A. Shewhart suele ser considerado como el iniciador del control de calidad estadístico, trabajo que desarrolló en los laboratorios Bell de Nueva York. El ciclo fue descrito en 1939<sup>17</sup>.

W. A. Shewhart fue llamado por W. E. Deming al Japón en 1950 y, según confesión de este último, el ciclo comenzó a aplicarse desde entonces en este país, pero con la denominación de «Ciclo de Deming» (Fig. 6.4).

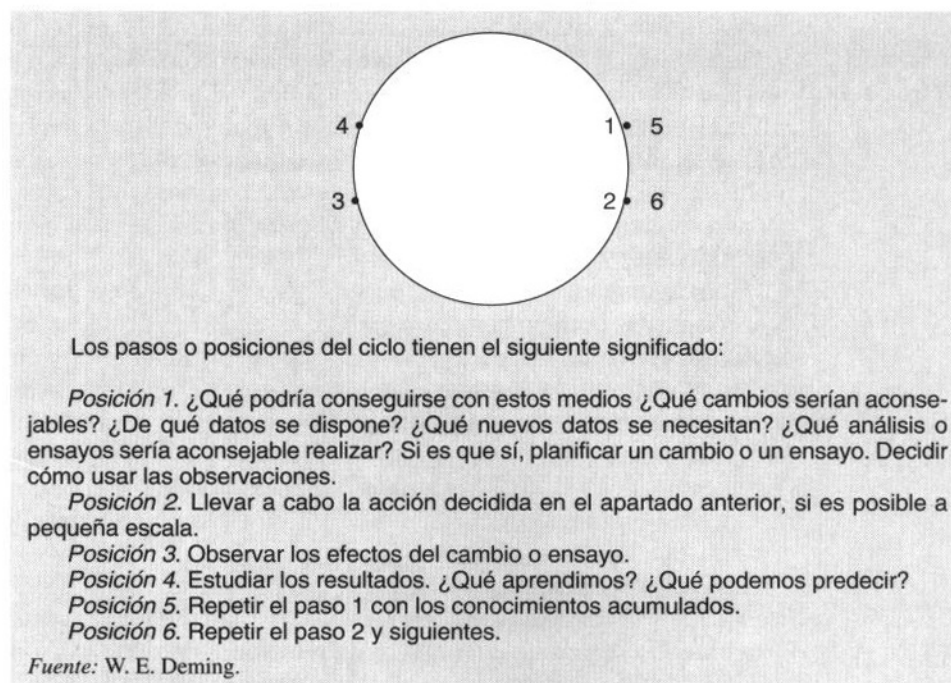


Figura 6.4. El ciclo de Shewhart.



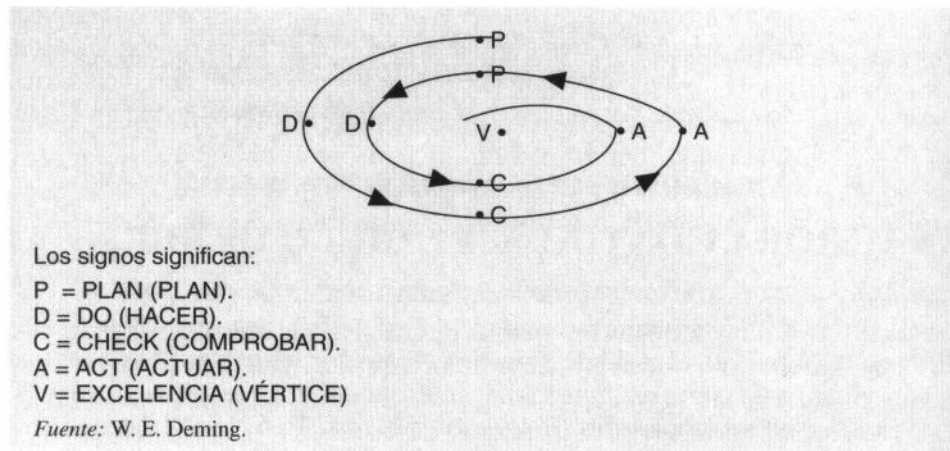


Figura 6.5. El ciclo PDCA.

El ciclo PDCA, más divulgado que el de M. Shewhart anterior, expresa esta misma filosofía. Se representa del modo que muestra la Figura 6.5.

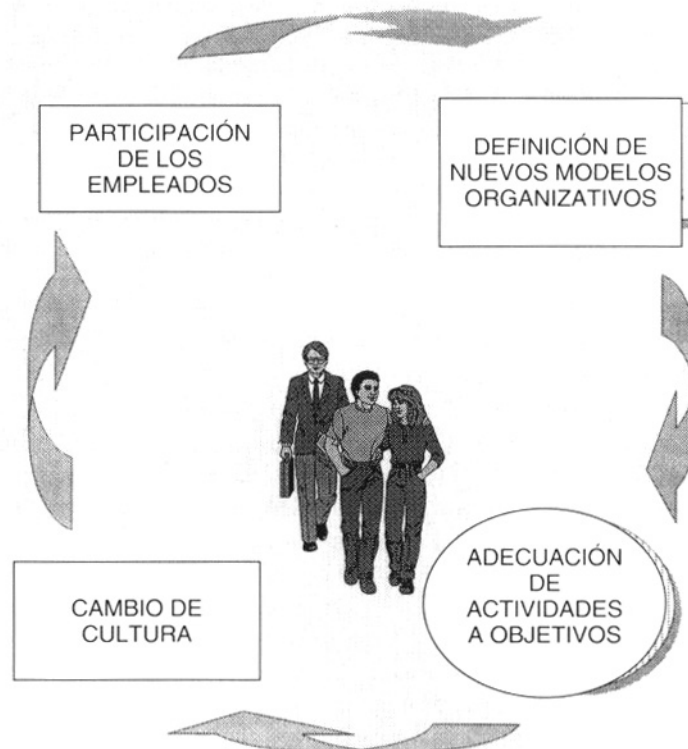
El vértice (V) de la espiral representa la excelencia y es un punto al que la curva se acerca siempre pero que nunca llega a alcanzar. La organización planifica (P), lleva a cabo su plan (D), comprueba o controla los resultados (C) y actúa (A), llevando a cabo las correcciones que se estimen necesarias. El ciclo se repite una y otra vez. La organización estará cada vez más cerca de la excelencia pero nunca la alcanzará del todo. Es más, habrá de estar siempre vigilante, para mantener lo ya conseguido.

Una organización, sea cual sea su marco jurídico, su régimen de propiedad o sus objetivos comienza a practicar GCT cuando se decide a mejorar de modo continuo, contando para ello con el apoyo de sus dirigentes y empleados, convirtiendo al cliente o contribuyente en su principal foco de atención y prestando un interés especial a la formación de sus miembros. El camino a la excelencia es un camino largo. Hay organizaciones que lo inician y lo recorren luego con enorme lentitud o que se limitan a mantener lo que un día consiguieron, sin que sientan emulación por mayores cambios. Otras lo emprenden y lo siguen con constancia.

La GCT supone llevar adelante los cambios de un modo peculiar. Se ha indicado ya anteriormente. Estos deben producirse sin dar lugar a roturas traumáticas<sup>18</sup> en el tejido social, en el conjunto de relaciones entre las personas que forman parte de la organización. La siguiente comparación pretende mostrar la diferencia entre un proceso de innovación y uno de mejora continua (Tabla 6.2) y Fig. 6.6.

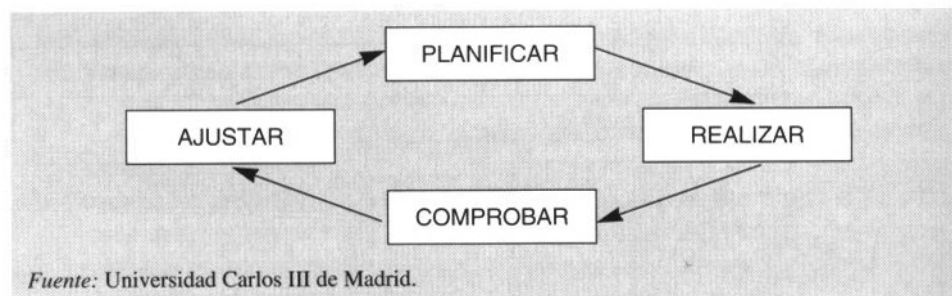
TABLA 6.2. Modos de realizar el cambio	
Innovación	Mejora continua
- Creatividad.	- Adaptabilidad.
- Individualismo	- Trabajo en equipo.
- Orientado hacia la especialización	- Orientado hacia una formación generalista
- Grandes saltos.	- Pequeños saltos.
- Orientado hacia la tecnología	- Orientado hacia el empleado.
- Información: cerrada, reservada	- Información: abierta, compartida.
- Orientación funcional.	- Orientación a los procesos.
- Búsqueda de nuevas tecnologías	- Incorporación de tecnologías existentes.
- Organización en línea y staff.	- Organización por procesos.
- Realimentación limitada.	- Realimentación amplia.

Fuente: Kaizen, Massaki Imai.



Fuente: Documento de presentación de calidad de los servicios. Comunidad Autónoma de Madrid. Consejería de Hacienda.

Figura 6.6. Una aplicación del círculo de Shewhart al cambio organizativo.



Fuente: Universidad Carlos III de Madrid.

Figura 6.7. El ciclo PDCA aplicado a la enseñanza.

La Universidad Carlos III de Madrid, organismo dependiente de la Consejería de Educación de la Comunidad Autónoma, en su folleto Programa de mejora de la calidad (1996) hace la representación del Ciclo de Shewhart o Deming que se refleja en la Figura 6.7.

A su lado aparece la siguiente frase del rector: «Nuestra tarea es la búsqueda de la calidad y del rigor en la docencia y en la investigación».

## Las Etapas Para Alcanzar La Excelencia: Control, Aseguramiento y Gestión De Calidad Total

El control de la calidad y el aseguramiento de la calidad pueden considerarse como dos etapas previas a la consecución de la gestión de calidad total. Son dos escalones del proceso de mejora.

El término calidad, en lo que se refiere al control, viene a emplearse con el significado de comprobación que el producto o servicio cumple unas características especificadas y que esta comprobación la lleva a cabo el propio fabricante o prestador o una entidad designada por él. Un ejemplo de control de calidad es el que el propietario de una piscina pública puede llevar a cabo sobre las características del agua. Lo mismo cabe decir de la inspección del estado de limpieza de una calle después de que los correspondientes equipos municipales hayan llevado a cabo su labor. La inmensa mayoría de las inspecciones que lleva a cabo la Administración Pública tienen este carácter de control de la calidad, de verificación del cumplimiento de unas características, hechas obligatorias mediante un reglamento.

Aseguramiento de calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, implantadas dentro de un sistema de calidad<sup>19</sup> y demostrables, si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad. Supone examinar el modo en el que se trabaja en la organización para comprobar si se hace de acuerdo con las mejores prácticas<sup>20</sup>. En la Administración Pública un primer paso para el aseguramiento de la calidad sería comprobar que todos los pasos de los reglamentos o normas se cumplen. En el caso de una encuesta, consistiría en la comprobación de que se han seguido todas las etapas técnicamente correctas para elegir adecuadamente la muestra, para realizar las entrevistas, para explotar los formularios, para presentar e interpretar los resultados. Asegurar la calidad de una organización supone comprobar que todos sus procesos se llevan a cabo de acuerdo con una práctica generalmente aceptada como buena. Es comprobar cómo se actúa. Supone un salto cualitativo sobre el control, en el sentido de que éste comprueba predominantemente las características finales, se centra mucho más en qué es lo que resulta que en el cómo se hace.

La GCT, como ya ha venido definiéndose, «supone un intento colectivo de mejora continua de la competitividad, de la productividad y de la flexibilidad, mediante la planificación, la organización y el entendimiento de cada actividad, comprometiendo en la consecución a los empleados de todos los niveles»<sup>21</sup>.

La Figura 6.8 muestra las etapas, generalmente reconocidas, en el camino hacia la excelencia. Cada etapa comprende a la anterior.

Los puntos básicos que señalan las Normas Internacionales ISO a la hora de asegurar la calidad se recogen en el Capítulo 9.

La GCT viene a ser al aseguramiento de la calidad lo que un piloto de carreras y sus mecánicos son al automóvil. Se habrá asegurado la calidad cuando se haya comprobado que todas las piezas del automóvil y sus interrelaciones son correctas. A partir de ahí empieza el manejo del automóvil, su gestión, que si es el correcto, si se basa en una cultura de colaboración y de mejora en cada instante de la competición, llevará a ganar la carrera, esto es, a situarse un poco más cerca de la excelencia.

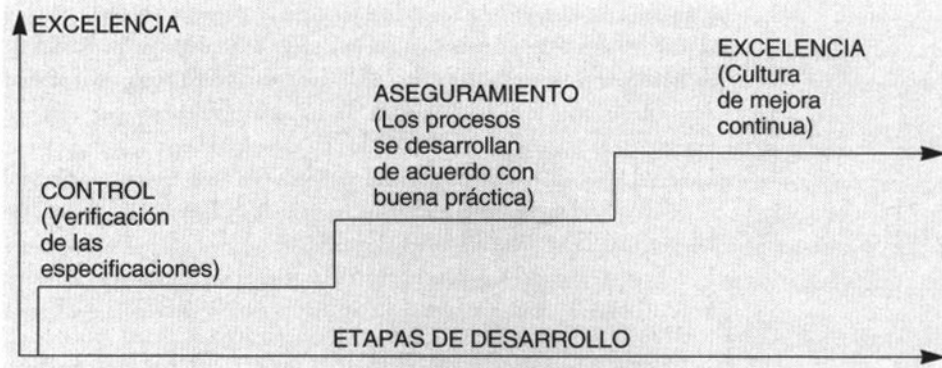


Figura 6.8

### ¿Es La GCT Una Técnica De Gestión Venida De Oriente?

Las muchas referencias que, en los tratados de GCT, se hacen a la industria japonesa, podrían inducir a pensar que se trata de una técnica de gestión que, desarrollada en Oriente, ha ido pasando a Occidente.

Las pautas<sup>22</sup> que sigue la gestión más común en Japón y en los denominados «Tigres o Dragones de Oriente» parecen ser las siguientes:

- «En muchas de las economías más dinámicas del Este de Asia se ha contestado al reto de la dominación cultural occidental con una mezcla de capitalismo, confucionismo y controles gubernamentales que estimulan la competencia a la vez que conservan la autoridad de la familia, de la comunidad y del Estado»<sup>23</sup>.
- El «sistema Confucio», según el cual la dirección trata a los empleados como si fueran miembros de una misma familia.
- La práctica del empleo de por vida, hoy, al parecer, en regresión. Las personas permanecen toda su vida en la misma empresa.
- La gestión de personal se dirige hacia el factor humano. La antigüedad se considera un factor de gran importancia.
- Los sindicatos son de empresa.
- La preocupación por la vida familiar y privada de los empleados. Se refiere a temas tales como la vivienda (que suele proporcionar la empresa) al matrimonio, educación de los hijos, aniversarios familiares.
- La educación y la formación de los empleados.
- La participación en el éxito de los directivos.
- Los salarios ampliamente determinados por factores humanos tales como la instrucción, la calificación, la edad y el número de años de servicio.
- El seguro de vida después del retiro.
- Las empresas son entidades formadas por personas, que son empleados, entendiendo «entidad» en su sentido de familia.
- El fomento de la ética del trabajo. La creación de un ambiente de lealtad y camaradería.
- La creación de círculos de calidad, formados por grupos de trabajadores con un objetivo común.

Estas características, derivadas del pensamiento oriental de colocar a la colectividad por encima del individuo, favorecen la implantación de los procedimientos de GCT. No pueden derivarse, sin embargo, de ahí que éstas sean propias de Oriente, ni, tampoco, que se deban a una moda pasajera, sobre todo si se considera que la GCT es hoy un movimiento a nivel mundial de enorme importancia.

Autor. Andrés Muñoz Machado

El doctor W. Oucchi publicó, en 1982, un libro<sup>24</sup> en el que compara los estilos de gestión representativos de la cultura organizativa japonesa (oriental) y norteamericana (occidental) que parecían más corrientes a comienzos de los años 80.

W. Oucchi conjeturó acerca de la posibilidad de que el estilo de gestión japonés fuera seguido, de modo independiente, por algunas empresas norteamericanas. Con el fin de comprobarlo, diseñó una encuesta en la que enumeraba siete características definitorias del mismo (Tabla 6.3) y preguntó que firmas norteamericanas las cumplieran, a juicio del entrevistado. Encontró que había una notable uniformidad en citar a IBM, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Eastman Kodak y el Ejército de los Estados Unidos<sup>25</sup> entre las que las cumplían.

TABLA 6.3	
Organizaciones japonesas	Organizaciones norteamericanas
- Empleo de por vida.	- Empleo a corto plazo.
- Proceso lento de evaluación promoción.	- Proceso rápido de evaluación y promoción.
- Carreras no especializadas.	- Carreras especializadas.
- Mecanismos implícitos de control.	- Mecanismos explícitos de control.
- Proceso colectivo de toma de decisiones.	- Proceso individual de toma de decisiones.
- Responsabilidad colectiva.	- Responsabilidad individual.
- Interés integralista.	- Interés segmentado.

Fuente: W. Oucchi, La teoría "Z".

W. Oucchi señala un hecho que parece de gran importancia. Dice que «el contexto histórico y social que rodea a las organizaciones desde sus comienzos es un factor decisivo en su condicionamiento». Existe una relación entre el contexto social e histórico y el estilo de gestión.

Después de la obra de W. Oucchi se publicó el trabajo de Peters y Waterman En busca de la excelencia, en el que estos dos auditores describían la cultura organizativa de 43 organizaciones norteamericanas de éxito. Esta cultura es muy similar a la que aparece en el Cuadro 6.1.

Este trabajo fue seguido por otros, con propósito similar, entre los que pueden citarse los siguientes:

- The winning performance, de D. K. Clifford y R. E. Cavanag (1985), relativo a la mediana empresa norteamericana.
- The winning streak, de W. Goldsmith y D. Clutterbuck (1985), para la empresa británica.
- La Recherche ele l'Excellence en France, de J. P. Pagé, D. Turcq, M. Bailley, G. Foldes, para la empresa francesa (1987).
- La búsqueda de la excelencia en Bélgica, de N. Lamaitre (1984), para la empresa belga.
- La excelencia empresarial, de J. M. Viedma (1992), para la empresa española.

Los resultados de todos ellos vienen a coincidir en que las empresas con éxito, de cada uno de los distintos países, tienen culturas como la que aparece en el Cuadro 6.1. Estos hechos no deben, sin embargo, inducir a pensar que la adopción de una cultura de este tipo es garantía segura de éxito. Buena prueba de ello es que dos años después de la publicación del libro de Peters y Waterman, la revista Business Week publicó el artículo Who's excellent now? en el que mostró que sólo 14 de las 43 empresas consideradas como excelentes habían mantenido este nivel. Este hecho parece una prueba evidente de la inexistencia de un «mejor camino» y de la prevalencia del pensamiento contingencialista. En esencia, puede afirmarse que lo más frecuente es que las empresas de éxito tengan culturas como la propuesta en GCT pero que esto no quiere decir que no haya empresas con éxito que no la tengan, ni empresas que, teniéndola, no tengan éxito.

La Figura 6.9, Correlación entre la aplicación de la GCT y la competitividad del producto<sup>26</sup> muestra la relación entre la calidad de los productos y el grado de aplicación de la gestión de calidad total,

así como la amplia implantación que este sistema tiene en nuestros días a nivel mundial, y la existencia de una ancha banda en la calidad del producto para el mismo grado de aplicación de la GCT. Los consultores de Coopers & Lybrand y de la ERAM, autores del informe en el que aparece la Fig. 6.9, señalan:

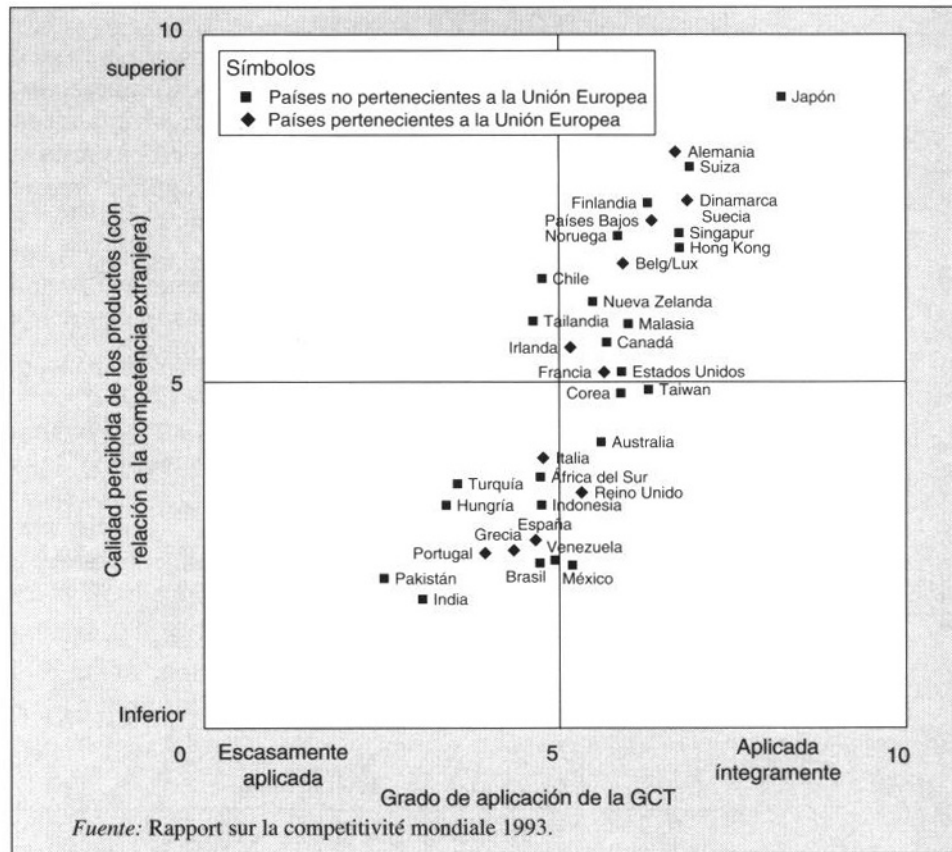


Figura 6.9. Correlación entre la aplicación de la GTC y la competitividad del producto.

«En conclusión, se confirma que la gestión generalizada de la gestión por la calidad debería mejorar la posición competitiva de las empresas europeas. Sin embargo, el trabajo muestra, igualmente, la necesidad de llevar a cabo estudios complementarios más detallados».

La Figura 6.9 muestra también cómo, con alguna excepción, los países donde más se aplica la GCT son los orientales, con su peculiar organización social, y aquellos países occidentales que destacan por sus políticas de distribución de la renta y por su industria de tecnología avanzada.

Posteriormente, trabajos realizados por el Eurobarómetro<sup>27, 28</sup> de la Comisión de las Comunidades Europeas y publicados en 1996 ponen de relieve que la mayoría de las reestructuraciones industriales llevadas a cabo en la unión están relacionadas directamente con la aplicación de estrategias de gestión de calidad y que dichas estrategias han inducido la mejora de los resultados comerciales de las empresas.

La política de calidad supone, a juicio de la Comisión, la creación de un entorno favorable en el que las empresas y las organizaciones públicas de Europa se fijen el objetivo de alcanzar la excelencia en cuanto a su producción y organización interna en beneficio de toda la sociedad. Se trata de crear una imagen y una cultura europea de la calidad.

La política europea de fomento a la calidad se considera como una política marco cuyo objetivo es que haya una mayor concienciación sobre las beneficios que la calidad y sus diferentes elementos pueden suponer para la sociedad. En este sentido, se contemplan cinco medidas específicas:

- Premio europeo de la calidad. Creado por la EFQM.
- Comparación de practicas (Bechmarking). Existe la red industrial de comparación de prácticas y se ha creado el premio europeo de comparación de mejoras prácticas.
- Semana Europea de la Calidad.
- Observatorio Europeo de la Calidad. Actualmente en proyecto.
- Sistema Europeo de Calificación de profesionales de la calidad.

La GCT viene presentándose en Occidente como el resultado de lo más granado de la reflexión sobre la función administrar. Así la Tabla 6.4 recoge la evolución cronológica del método y la Tabla 6.5 los principales autores y obras que han contribuido a la formación del mismo. La Tabla 6.6 muestra las fechas en que se concedieron por primera vez los premios más importantes a la calidad en la gestión.

**TABLA 6.4**

Año	Desarrollo de la gestión de calidad total
1920	- Taylorismo. - Control de calidad (inspección).
1930	- Control estadístico de la calidad.
1940	- Aseguramiento de la calidad.
1950	- Control diario de los procesos. - Primer premio Deming (1951). - Organización de la calidad. - Métodos de motivación científicos.
1960	- Participación y equipos de mejora de la calidad.
1970	- Mejoras de la producción.
1980	- Despliegue de la política de gestión por objetivos. - Despliegue de la función de calidad. - ISO 9000/1987. - Concesión del primer premio Malcolm Baldrige (1988). - Reorganización permanente del proceso de la empresa. - Aprendizaje organizativo. - Gestión del cambio.
1990	- Personalización. - Concesión del primer premio europeo (1992).

Fuente: EFQM y elaboración propia.

**TABLA 6.5**

<b>Autor</b>	<b>Obra</b>
F. W. Taylor	– <i>Principios de administración científica</i> (1911) (EE UU).
H. Fayol	– <i>La administración industrial y general</i> (1916) (Francia).
W. Pareto	– <i>Manual de economía política/sociología general</i> (Italia).
E. Durkheim	– <i>La división del trabajo social</i> (Francia).
M. Weber	– <i>La ética protestante y el espíritu del capitalismo</i> (Alemania).
	– <i>Economía y sociedad</i> (Alemania).
H. Münsterberg	– <i>Psicología y eficiencia industrial</i> (1912) (EE UU).
E. Mayo	– <i>El problema humano de la civilización industrial</i> (1933) (EE UU).
	– <i>El problema social de una civilización industrial</i> (1949) (EE UU).
Ch. Barnard	– <i>Las funciones del ejecutivo</i> (1938) (EE UU).
Instituto Tavistock	– <i>Investigaciones diversas</i> (1950-1970) (Reino Unido).
Proyecto	– <i>Democracia industrial</i> (1950-1970) (Noruega).
Prof. Davis	– <i>Investigaciones 1950-1970</i> (EE UU).
J. Woodward	– <i>Organización industrial</i> (1965) (Reino Unido).
Ch. Perrow	– <i>La organización compleja</i> (1970) (EE UU).
A. Maslow	– <i>Motivación y personalidad</i> (1954) (EE UU).
R. Lickert	– <i>Nuevos modelos de administración</i> (1961) (EE UU).
P. Drucker	– <i>La práctica de la administración</i> (1954) (EE UU).
V. Vroom	– <i>Trabajo y motivación</i> (1964) (EE UU).
R. Khan/D. Katz	– <i>Prácticas de liderazgo y productividad</i> (1960) (EE UU).
J. A. Adair	– <i>El liderazgo efectivo</i> (1983) (Reino Unido).
Ch. Argyris	– <i>Aprendizaje organizacional</i> (1978) (EE UU).
W. Bennis	– <i>Llegando a ser un líder</i> (1989) (EE UU).
T. Levitt	– <i>Miopía del marketing</i> (1960) (EE UU).
Reg. Revans	– <i>Teoría y práctica de la administración</i> (1966) (Reino Unido).
R. Moss Kanter	– <i>Hombres y mujeres de la corporación</i> (1977) (EE UU).
W. Oucchi	– <i>Teoría Z</i> (1981) (EE UU).
T. Peters/R. Waterman	– <i>En búsqueda de la excelencia</i> (1982) (EE UU).
E. F. Schumacher	– <i>Lo pequeño es hermoso</i> (1973) (EE UU).
H. Mintzberg	– <i>La naturaleza del trabajo directivo</i> (1980) (EE UU).
P. M. Senge	– <i>La quinta disciplina</i> (1990) (EE UU).
M. Porter	– <i>Estrategia competitiva</i> (1980) (EE UU).
	– <i>La ventaja competitiva de las naciones</i> (1990) (EE UU).
M. Hammer	– <i>Reingeniería de la empresa</i> (1992) (EE UU).
J. Carlzon	– <i>El momento de la verdad</i> (1985) (Suecia).
<b>OBRAS SOBRE CALIDAD</b>	
W. Shewart	– <i>El control económico y de calidad en la fabricación de productos</i> (1931) (EE UU).
J. Juran	– <i>Manual de control de calidad</i> (1951) (EE UU).
Western Electric	– <i>Control estadístico de calidad</i> (1956) (EE UU).
A. V. Feigenbaum	– <i>Control total de calidad: ingeniería y gestión</i> (1961) (EE UU).
R. J. Schomberger	– <i>Técnicas de fabricación japonesas</i> (1982) (EE UU).
K. Ishikawa	– <i>¿Qué es la gestión total de calidad?</i> (1985) (Japón).
W. E. Deming	– <i>Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis</i> (1986) (EE UU) (Japón).
Genichi Taguchi	– <i>Introducción a la ingeniería de calidad</i> (1986) (Japón).
P. B. Crosby	– <i>La calidad no cuesta</i> (EE UU).
<i>International Standard Organization</i>	– <i>Normas ISO 9000</i> (1987).

Fuente: EFQM y elaboración propia.



**TABLA 6.6**

Premios	
1951	– Concesión del primer premio Deming, en Japón.
1986	– Concesión del primer premio Malcom Baldrige, en Estados Unidos.
1989	– Concesión del primer premio presidente a la mejora de la calidad y la productividad, en la Administración Pública de los Estados Unidos.
1992	– Concesión del primer premio de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

Fuente: EFQM y elaboración propia.

La relación de obras, que no pretende ser exhaustiva, es una buena prueba de que tanto los fundamentos como el desarrollo e implantación de la GCT se corresponde con un esfuerzo, llevado a cabo a lo largo del siglo XX, a una y otra orilla de los océanos Atlántico y Pacífico.

Su aparente implantación más temprana en Japón y otros países asiáticos puede explicarse por las culturas más sociales y corporativistas de estos países. En nuestros días, la GCT se presenta por sus partidarios como la técnica derivada de las mejores reflexiones sobre el problema de administrar.

## Notas

1 Calidad, productividad.... obra ya citada.

2 Barnard Ch. Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Edit. Instituto de Estudios Políticos. 1959. Barnard Ch. fue presidente de la New Jersey Bell Telephone Company desde 1927 a 1948. (Nota del autor.)

3 Feigenbaum AV. Control de la calidad total. México: Edit. CECSA, 1986.

4 Autoevaluación. Directrices para el sector público. 1997. Club Gestión de Calidad. Madrid, Correspondiente de la EFQM

5 Maquiavelo N. El Príncipe. Espasa Calpe (comentado por Napoleón Bonaparte). Madrid, 1970.

6 Masaaki Imai. Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. Mexico: Edit. CELSA, 1986.

7 Definición de la Norma ISO 84002:1994, ya citada.

8 Calidad, productividad y competitividad. Obra ya citada.

9 Quality control. Obra ya citada.

10 Crosby PhB. La calidad no cuesta. Obra ya citada (1987).

11 Peters T. Thriving on chaos . New York (1987) (1988): Alfred A. Knopf: London: MacMillan (1989).

12 Este hecho se conoce con el nombre de «reacción en cadena de Deming».

13 WE Deming parece mostrarse partidario de la teoría del liderazgo de la «ruta-meta» expuesta por Robert House. En: A path-goal theory of leader effectiveness, Administration Science Quarterly. Septiembre 1971. (Ver Cap. 2).

14 Kaizen. Obra ya citada.

15 Las dimensiones de Hofstede para la cultura organizativa vienen a identificar el óptimo eficiente de la misma con la cultura GCT.

16 Algunos de estos juicios son muy similares a los que expresa F. W. Taylor en sus Principios de administración científica. Obra ya citada. (Nota del autor.)

Autor. Andrés Muñoz Machado

17 Deming WE. Calidad, productividad y competitividad. Obra ya citada.

18 Hammer M., Stanton SA. La revolución de la reingeniería. Madrid. Edit. Díaz de Santos, 1997. Los autores aceptan que las modificaciones de los procesos pueden dar lugar a cambios espectaculares, señalando que ésta es una de las diferencias de sus propuestas respecto a la GCT.

19 Según la Norma ISO 8402:1994, ya citada, sistema de calidad es la estructura organizativa, procedimientos, procesos, y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad. La definición de aseguramiento es la que ofrece esta norma [ver Tabla 9.1].

20 Guía del empresario. Normalización y Certificación en la CEE del 93. AENOR, Madrid. 1990.

21 Bovaird T. TQM and Performance indicators in the public sector: An international perspective. Jornadas sobre Productividad y Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas. Santiago de Compostela, 1994.

22 Muñoz Machado A.

- Normas de calidad y gestión de hospitales y centros de salud. Rev. Ingeniería Hospitalaria, 1996, N° 10.

- Los productos sanitarios y el «Nuevo enfoque» de la Unión Europea en materia de Normas. Reglamentaciones técnicas y Evaluación de Conformidad. Rev. Ingeniería Hospitalaria. 1996. N° 10 y 11.

23 Las enseñanzas del management japonés. Conferencia en la Cámara de Comercio de Madrid. Akira Totoki, 1979.

Richardson M. East Asia spurns west's cultural model. International Herald Tribune. 1992: julio 13.

24 Ouchi W. La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Madrid: Orbis. 1982. Obra ya citada.

25 Otros trabajos en esta misma lírica son: Buck R, Shook RL. El estilo IBM. Barcelona: Planeta de Agostini. Deusto. 1994.

Mohn R. Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial. Barcelona: Plaza & Janés. 1982. Describe el caso del grupo alemán Bertelsmann.

Carlozon J. El momento de la verdad. Madrid: Díaz de Santos. 1985. Describe el caso de la compañía aérea escandinava SAS.

Thourow L. La guerra del siglo XXI. Barcelona: Vergara. 1992. Presenta las similitudes entre el capitalismo alemán y el japonés y sus prácticas de gestión.

Grandes mensajes sociales. Madrid: BAC. 1993. La doctrina social de la Iglesia Católica defiende el papel central de la persona en la organización.

26 Panorama de la industria comunitaria 1994. Themes particulieres, Aspects economiques de la qualité. Redactado por Coopers & Lybrand y la European Foundation for Quality Management (EFQM). Bruselas: Edit. Office pour Official Publication de CE.

27 Comparación de resultados (Benchmarking) de la industria europea en materia de competitividad. Bruselas 9-10-1996. Com (96) 463 final. Comisión de las Comunidades Europeas.

28 Documento de trabajo de los servicios de la comisión sobre una política europea de fomento de la calidad destinada a aumentar la competitividad europea. Bruselas: 30-10-1996. SEC (96) 2000, Comisión de las Comunidades Europeas.