

ARTÍCULOS

Gerencia total de la calidad en las organizaciones

Lic. Manuela de la C. Abreu¹ y Lic. Rubén Cañedo Andalia²

RESUMEN

Con el objetivo de facilitar la comprensión de los cambios ocurridos en materia de administración empresarial y de gerencia de la calidad durante las últimas décadas, se describe brevemente la evolución histórica de los paradigmas gerenciales y de la gerencia de la calidad durante el presente siglo; se caracteriza su estado actual y se exponen los componentes fundamentales, así como los principios básicos de la gerencia total de la calidad. La gran crisis de los países industrializados a mediados de los años 70, produjo una verdadera revolución en materia de gerencia empresarial, caracterizada por la reducción del tamaño de las unidades productivas y del verticalismo en la gestión, así como por la búsqueda de una mayor participación de los trabajadores en la vida de la compañía mediante la creación de equipos de trabajo, entre otros aspectos. La administración de la calidad ha transcurrido por diferentes etapas desde su nacimiento. Algunas de ellas son: control de la calidad del producto, control de la calidad del proceso, planeamiento estratégico de la calidad y gerencia total de la calidad. Entre los principales componentes de la gerencia total de la calidad, se destacan: el liderazgo, el reconocimiento y la recompensa al empleado, el adiestramiento, el enfoque al cliente, la planificación estratégica y el *benchmarking*.

Descriptores: GERENCIA DE CALIDAD/historia; CALIDAD TOTAL; CONTROL DE CALIDAD; ESTRATEGIAS; LIDERAZGO; EMPLEADO; CLIENTE; PLANTEAMIENTO DE CALIDAD, GERENCIA EMPRESARIAL.

La sociedad está cambiando y el concepto de biblioteca/órgano de información debe evolucionar paralelamente a su desa-

rollo. Se hace pues necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión empresarial; la justificación de

¹ Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Servicios Especiales de Información. CNICM.

² Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Recursos de Información. CNICM.

los costos; la utilización óptima de los escasos recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una satisfacción plena de las necesidades de información y de las expectativas de los usuarios.^{1,2} Para lograrlo, resulta de gran importancia el reajuste de los procesos de trabajo y la readaptación de los servicios y productos de información que brinda la institución en cuestión.

En este contexto, el tema de la calidad se ha convertido en un instrumento de extraordinario valor para la proyección de las empresas u organizaciones hacia el futuro. La calidad es una preocupación de todos. La obtención de altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo sólido y continuo que brinde la máxima dirección de las instituciones.

La efectividad de la gestión de la calidad ha pasado a ser una condición necesaria y la fuerza más importante en el éxito de la organización. La calidad total, como nueva filosofía gerencial, intenta atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella. Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura de calidad (Nieves Lahaba YR. *Aplicación de la gestión de la calidad total en algunas unidades de información*. [Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología]. La Habana: Universidad de La Habana, 1997:1).

BREVE ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS GERENCIALES DURANTE EL SIGLO XX

En la introducción de la obra titulada «*Gestión de recursos humanos en las reformas sectoriales de salud: cambios y oportunidades*»,³ se hace una excelente sín-

tesis acerca de la evolución histórica y del estado actual de la gestión de los recursos humanos en general. Por su utilidad para comprender los cambios paradigmáticos que en materia de gerencia se han producido desde el nacimiento de la administración como ciencia entre finales del siglo pasado y comienzos del presente, se exponen de manera condensada algunos de sus elementos relevantes.

El final del siglo XX se ha caracterizado por cambios acelerados en casi todos los órdenes de la vida. Desde mediados de la década de los años 30, se produjeron transformaciones que han sustituido la hegemonía de los paradigmas productivos y las modalidades de regulación económica en Occidente. Desde fines del siglo XIX hasta ese decenio, según la teoría regulacionista entonces vigente, las formas institucionales de la relación salarial obedecían al modelo taylorista y a la llamada administración científica del trabajo.

Este modelo carecía de medios distributivos de los frutos del crecimiento, lo que llevó a que, por un lado, se generara una sociedad de masas asalariadas y, por otro, a que los excedentes de la producción se orientaran a la acumulación de capital y no a la satisfacción de las necesidades poblacionales, al no reflejarse en el salario los crecimientos en la productividad.

Pero, aun antes de la década de los años 30, otro paradigma de relaciones productivas y laborales se impuso progresivamente en aquellas empresas productoras de grandes series de bienes homogéneos y de consumo durable: el fordismo. Este nuevo orden laboral requirió la modificación de las pautas de consumo y de normas de vida de los trabajadores. Las empresas les otorgaron mayores remuneraciones al considerarlos como consumidores potenciales.

El sistema fordista presidió el período de mayor crecimiento de los países altamente desarrollados. Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, se sucedieron tres

décadas de crecimiento económico ininterrumpido. Este período se caracterizó por una demanda sin demasiada variedad ni calidad; el relativo pleno empleo; el crecimiento de los salarios más que el de la productividad (en virtud, sobre todo, de la intensificación del trabajo y de la mecanización); la demanda creciente de mano de obra migrante y poco calificada; el dinamismo tecnológico que se tradujo en abundantes y más baratas mercaderías y por la expansión notable del acceso a bienes de amplios sectores sociales. En los países latinoamericanos, este período tuvo su contraparte en el modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones.

El fordismo implicó reconocer la importancia de las condiciones efectivas de reproducción de la fuerza laboral. La mayor parte de ésta tenía contratos de duración indeterminada y gozaba de la cobertura de sistemas generalizados de seguridad social.

La gran crisis de los países industrializados a mediados de los años 70, cuestionó ese régimen de acumulación y, por consiguiente, su patrón de relación salarial. El proceso de transnacionalización de las economías y los desequilibrios a escala mundial -sobre todo la crisis del petróleo y los cambios en los precios de las materias primas- generaron en la mayoría de los países con mayor desarrollo inflación y recesión. Los acontecimientos ocurridos en los últimos 20 años demuestran la crisis del paradigma fordista.

Como consecuencia de la crisis mencionada, se opusieron con fuerza al modelo económico existente, según el cual el estado era un actor principal, las tendencias neoliberales, defensoras del mercado como agente económico más importante, en el que sustenta la inversión y el aumento del empleo.

A partir de este fenómeno se produjeron enormes cambios a nivel de toda la sociedad, los cuales pueden resumirse en los términos siguientes:⁴

- Disminución de las funciones del estado como agente económico, regulador, productor y empleador.
- Globalización de la economía, entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que establece una dependencia recíproca entre las organizaciones y las naciones.
- Revolución científico-tecnológica e innovación en general, con nuevos materiales, productos y procesos. Desde la aparición de la microelectrónica y la informática, han cambiado los modos de producir, de comunicarse y de trabajar.
- Innovación organizacional, que modifica los modelos tradicionales de organización de las instituciones y sus relaciones con el exterior, y que transforma globalmente los sistemas económicos.

La superación de las crisis provino precisamente de la introducción de nuevas formas de organizar la producción y el trabajo tendientes al logro de mayor eficiencia productiva, al incremento de la productividad, a la reducción de los costos, a una mayor calidad y a una flexibilización de la producción.⁵

En el mundo industrial, se ha procedido a introducir innovaciones tecnológicas y organizativas, dirigidas a la reducción del tamaño de las unidades productivas, a la disminución del verticalismo en la gestión y a la búsqueda de la participación de los trabajadores en la toma de determinadas decisiones, a la desconcentración y descentralización de la producción y a la subcontratación de partes en el proceso productivo. Se pone mayor énfasis en la necesidad de adaptación a los cambios y a la incertidumbre de los mercados, mediante

una mayor flexibilidad productiva. Ésta es posible como resultado del uso de la microelectrónica, de nuevas formas de organizar la producción y de la generación de series más pequeñas de productos. La competencia se ha hecho más severa y exige calidad, plazos de entrega, precios y diseño.

En este contexto, el modelo de organización de las empresas japonesas ha logrado imponer determinados estilos y formas de organización (just in time, kan-ban, kaisen o *calidad total*). En palabras de algunos autores, se busca ahora la excelencia (léase mayor competitividad en función de ventajas comparativas) tratando de alcanzar los cinco ceros: 0 stock, 0 defecto, 0 tiempo muerto en la producción, 0 tiempo de demora para responder a la demanda y 0 papel, es decir, 0 burocracia. Es el *tiempo de la calidad* como objetivo esencial. Debe decirse que tras este auge casi hegemónico de la calidad, lo que emerge es la necesidad de un paradigma de gestión diferente para los recursos humanos basado en la participación de los trabajadores, en su inclusión como *actores* y miembros de la cultura de la organización.

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO MODELO GERENCIAL

Un ejemplo paradigmático del cambio de la sociedad moderna es la transformación en las organizaciones, en particular en las empresas. Dichas empresas tenían estructuras jerárquicas burocráticas y muchos niveles, y mostraban estrategias y comportamientos de control, junto a complicados mecanismos para la gestión de los recursos humanos. En las organizaciones productivas lo más importante era la cantidad de bienes o servicios producidos y, además,

poseían demasiados departamentos escasamente intercomunicados.

Frente a este esquema, ha surgido en los últimos años un nuevo modelo de organización, «un nuevo modelo de empresa», «una nueva tendencia en la organización» y de gestión de mano de obra. La prioridad ofrecida a la calidad hace que el recurso humano sea decisivo y surja una «nueva lógica de organización». Dentro de este marco es fundamental la «ingerencia» del trabajador en la calidad de la producción. Emergen nuevos sistemas participativos o formas de «expresión de los trabajadores» a partir de la creación de «círculos de calidad», «equipos de trabajo», «grupos de corrección», etcétera.

Las instituciones tienden a disminuir el número de niveles, a «descentralizarse» y a dividirse en «minifábricas», «unidades de negocio» o «unidades de gestión», para controlar gastos, costos, desperdicios, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su actividad. Se opera el denominado proceso de «externalización» o «terciarización» a partir del cual se trasladan a unidades externas o periféricas actividades que antes estaban «integradas» en la planta o en la empresa, a la vez que se reducen y controlan los costos y se subcontratan servicios como los de mantenimiento, limpieza y seguridad.

Los principales cambios en la gestión de los recursos humanos en el «nuevo modelo de empresa» son los siguientes:³

- Formación de equipos de trabajo. Predomina la organización del trabajo grupal y se tiende a que los trabajadores conozcan todas las tareas del grupo, a la vez que se integran las tareas de control de la calidad a las de producción, lo que significa en la práctica flexibilidad en la asignación de puestos de trabajo.
- Reducción de niveles y achatamiento de las pirámides de mando. La estructura jerárquica, cuya altura supera la dimensión de la base, adquiere paulatinamente una configuración más achatada. Las nuevas técnicas hacen imprescindible la horizontalización de las decisiones.
- Cambios en el contenido del trabajo. Las

tareas son «enriquecidas» o «ampliadas»; las de producción se complementan con las de control de calidad. El operario de producción debe también realizar tareas de mantenimiento y reparaciones menores, orden y limpieza del lugar y de los elementos de trabajo.

- La polivalencia, denominación que apunta hacia la posibilidad de realizar distintos tipos de tareas, el rompimiento con la hiperespecialización, el parcelado y la repetición del sistema anterior. Se busca en general un trabajador más joven, con mayor nivel de educación formal y con mayor aptitud hacia la «flexibilidad».
- Cambios en las calificaciones requeridas. Los nuevos procesos traen aparejadas exigencias muy diferentes en materia de calificaciones y conocimientos. En general, se requiere mayor capacidad de abstracción y de generalización, frente a los conocimientos operativos y manuales de la etapa anterior.
- Cambios en las relaciones laborales y en la negociación colectiva. Todos estos procesos conllevan necesariamente modificaciones en la relación capital-trabajo. Comienza a observarse una gran tendencia a la negociación por empresa, rompiendo la tradición de los convenios colectivos por rama o sector.

Estas tendencias reflejan la búsqueda por todos los medios de una mayor flexibilidad para poder responder con rapidez a las variaciones de la demanda y a los nuevos desafíos que impone la competencia con menor costo y alta calidad.

La crisis del fordismo es una crisis estructural. Los cambios contextuales son de tal magnitud que redefinen sustancialmente las relaciones sociales y de trabajo, las que, por ahora, son definidas en términos de una nueva categoría central: flexibilidad. Nos encontramos por lo tanto en una nueva fase de regulación, caracterizada por la flexibi-

lidad de la relación salarial, llamada por algunos «post-taylorismo».

Boyer⁴ enumera cinco «definiciones principales» de flexibilidad que remiten a cinco dimensiones de la relación salarial y sugieren otros tantos significados:

- Como capacidad de ajuste de los equipos para hacer frente a una demanda variable en volumen y composición (equipamientos flexibles).
- Como adaptabilidad de los trabajadores para realizar tareas distintas, sean éstas complejas o no.
- Como posibilidad de variar el volumen del empleo y la duración del trabajo en función de la coyuntura local o global.
- Como la sensibilidad de los salarios en relación con la situación de las empresas y del mercado de trabajo.
- Como la supresión de los dispositivos legales desfavorables al empleo en materia de políticas fiscales y sociales.

Este esquema plantea dos grandes líneas de flexibilidad. La primera es la numérica o externa, que hace referencia fundamentalmente a la relación de la empresa con el mercado de trabajo: la sustitución del actual modelo de «contrato por tiempo indeterminado» por un modelo flexible en los procesos de contratación. La segunda es la flexibilidad interna o flexibilidad tecno-organizativa, interior de la organización y que remite tanto al equipamiento flexible como a la adaptabilidad de la organización del trabajo, a la constitución de equipos de trabajo, y a la polivalencia de los puestos.

En muchos países de América Latina, cuya situación actual se basa en el ajuste estructural, la restauración productiva, la desregulación de mercados, la competencia a niveles nacional e internacional, la desocupación, el trabajo informal emergente, la economía subterránea, etcétera, co-

mienza a plantearse la necesidad o a establecerse planes de flexibilización de las modalidades de contratación y de las relaciones productivas y laborales, a las que se les llama genéricamente «reformas laborales». Éstas consisten esencialmente en cambios del sistema normativo, con el fin de flexibilizar las relaciones contextuales. Dichos cambios buscan como fin primario la adaptación de las instituciones y de la sociedad en general a un nuevo modelo de desarrollo que se impone con rapidez a nivel internacional, en el que la calidad es un componente angular.

La calidad supone capacidad para competir, normas internacionales en la materia (ISO 9000, por ejemplo) y básicamente, una forma distinta de analizar la organización, en palabras de Coriat, «pensar al revés».⁶

La calidad comienza a ser una demanda de las empresas líderes a sus proveedores y se extiende como nuevo paradigma social; su demanda se universaliza, y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos. Se exige más de los productos, de su presentación, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional, etcétera.

En el contexto de la producción de bienes y servicios, la apertura de las economías y de los mercados es un factor decisivo para cambiar las reglas del juego y mejorar los parámetros de calidad y de costos. Sus estrategias presentan un componente humano fuerte. Cambia la organización y el contenido del trabajo; se tiende a trabajar en equipos y el sistema de control se hace cada vez más horizontal. Los métodos de producción modernos y la implantación de nuevas tecnologías, exigen calificaciones actualizadas. Se reducen los niveles en la organización; cambian las regulaciones que rigen las contrataciones laborales y se facilita la «movilidad funcional». El recurso humano cambia su «lugar

en la empresa», por lo cual tiene que movilizarse de otra manera.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL ENFOQUE DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

El análisis del desarrollo de la industria de las telecomunicaciones desde finales del siglo pasado hasta el presente, provee un excelente medio para describir la evolución histórica del enfoque de calidad en las organizaciones en general.

Muchos de los conceptos y métodos fundamentales de la gerencia de calidad moderna tuvieron sus orígenes en los primeros sistemas telefónicos elaborados por los Laboratorios Bell, una empresa norteamericana de telecomunicaciones. Sucede que para poder establecer una conversación telefónica entre dos puntos distantes, todos los elementos de la red deben funcionar casi perfectamente. Cada uno de éstos debe por lo tanto diseñarse, instalarse y mantenerse de acuerdo con normas estrictas. Esto, junto a la escalada de las operaciones, así como de los costos del ciclo *diseño, elaboración, instalación y mantenimiento* de los productos y de los servicios de las compañías telefónicas, generó que éstas realizaran notables esfuerzos con el fin de eliminar costosas interrupciones, llamadas de servicio y actividades de mantenimiento. En fecha tan temprana como el año 1892, AT&T, otra compañía norteamericana del sector, elaboró un documento en el que se exponía con claridad la importancia de administrar la calidad de todos los productos que se fabricaran con el objetivo de generar un rápido crecimiento de las redes de telecomunicaciones.

La evolución de las concepciones sobre la calidad en las organizaciones puede describirse en términos del crecimiento del alcance de los sistemas de calidad. Éstos

se limitaron al principio al control de la calidad del producto. Sin embargo, hoy abarcan a toda la compañía. La administración de la calidad desde su nacimiento ha transitado por diferentes etapas y subetapas:⁷

1. Control de la calidad del producto

El primer instrumento que se creó para el control de la calidad fue la inspección. En 1922, se estableció un departamento de inspección en la *Western Electric Company* (el brazo manufacturero de AT&T). En 1925 se creó un nuevo departamento en *Bell Telephone Laboratories* con la intención de desarrollar la teoría de la inspección, los métodos para medir e informar sobre los niveles de calidad que presentaban los productos, la calidad y el rendimiento de las plantas telefónicas en servicio como soporte de la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales y del desarrollo empresarial.

2. Control de la calidad del proceso

A comienzos de la década de los años 20, se percibió con claridad que la inspección y la rectificación era un medio costoso de perfeccionar la calidad; rehacer y reparar, aunque permitía detectar y corregir defectos en los productos, aumentaba los costos de producción. Ante esa realidad, W. A. Shewhart, jefe del departamento de teoría de la calidad de la *Western Electric Company*, preparó en 1924 un breve documento, donde se sintetizaban los principios esenciales de lo que hoy se conoce como control de la calidad de los procesos. Dicho documento contenía un diagrama por medio del cual era posible establecer la proporción de defectos que generaban diferentes procesos productivos dentro de determinados límites de tolerancia en un período específico. Las observaciones de Shewhart acerca de cómo las técnicas estadísticas de control de procesos podían in-

crementar el número de productos correctamente elaborados, generaron una amplia utilización de estas herramientas en el mundo de las telecomunicaciones.

- Participación de la gerencia en el control de la calidad

A comienzos de los años 50, K. Ishikawa observó cómo el control de la calidad permanecía como un movimiento de los ingenieros y de los trabajadores en el que los niveles medio y alto de la gerencia empresarial habían mostrado poco interés. En 1954, J.M. Jurán condujo el primer entrenamiento sobre sistemas de calidad, diseñado específicamente para dirigentes medios y altos. En él, Jurán destacó la necesidad de su participación en los sistemas de calidad de las organizaciones, la cual justificó a partir de una situación suscitada con frecuencia en la empresa. «A la hora de definir las especificaciones de un producto, se requiere del acuerdo entre diferentes departamentos. Si bien los diseñadores conocen los requerimientos técnicos de un producto, desconocen su valor para el consumidor, así como sus costos de producción». Es entonces que la participación no debe dejarse a la casualidad, sino que debe organizarse por el ejecutivo jefe.

- Introducción del perfeccionamiento de la calidad

Durante el entrenamiento que dirigió Jurán en 1954, enseñó a los japoneses a distinguir entre las pérdidas esporádicas y crónicas, y señaló que las pérdidas crónicas acumuladas excedían según su volumen a las pérdidas ocasionales. Se impone entonces el establecimiento de un sistema que vigile los resultados que generan los diferentes procesos de producción para eliminar, transformar o añadir acciones capaces de reducir las pérdidas crónicas.

- Creación de los círculos de calidad

Los cursos sobre control de la calidad comenzaron a impartirse por radio en 1956. Posteriormente la *Union of Japanese Scientific and Engineers* (JUSE) fundó un periódico para tratar este tema dirigido a los trabajadores del comercio. Durante sus frecuentes visitas a distintas fábricas, su comité editorial observó la efectividad que se alcanzaba en el aprendizaje, cuando el estudio y la aplicación de los nuevos métodos de control de la calidad se efectuaba en grupos pequeños. En 1962, se lanzó una convocatoria para la formación de círculos de calidad por parte de los lectores de la publicación. En 1995, existían en Japón más de 400 000 círculos de calidad registrados con más de cuatro millones de miembros.

- Introducción del planeamiento de la calidad

Las ganancias que produjeron en Japón y en otros países la solución de los problemas de la calidad, tanto crónicos como ocasionales, dieron el impulso necesario para el desarrollo y la implementación de procesos estructurados e interrelacionados, dirigidos a prevenir la ocurrencia de problemas de calidad en los distintos procesos productivos. En 1968, Jurán introdujo la llamada trilogía de la calidad, compuesta por el planeamiento, el control y el perfeccionamiento para administrarla de forma cotidiana.

- Extensión del control de la calidad al diseño

Tal vez uno de los primeros centros en desarrollar instrumentos que eventualmente pudieran utilizarse en el planeamiento de la calidad de los productos y de los procesos fueron los laboratorios Nishibori de la *Nippon Telegraph and*

Telephone, a finales de la década de los años 50 y principios de los 60, bajo el liderazgo de K. Kayano. En éste, G. Taguchi desarrolló novedosas técnicas de diseño experimental, que condujeron más tarde a las ideas esenciales del denominado diseño robusto. Taguchi amplió los procesos de planeamiento y perfeccionamiento de la calidad desde el proceso de manufactura, para incluir el diseño y reducir la sensibilidad a las variaciones naturales en los procesos de producción y las tensiones de la operación en el sector de las telecomunicaciones.

Las ideas básicas de este enfoque son simples. En cualquier proceso de producción existen unas variables que pueden controlarse y otras que no. En la mayoría de dichos procesos, es importante determinar la media y la variabilidad de los resultados. Con la media y la variabilidad se relacionan determinados grupos de factores distintos. La tarea consiste en identificar los factores más significativos que influyen sobre ellas. Los que afectan sólo a la media deben utilizarse para ajustar los resultados, después de minimizar la variabilidad.

- Establecimiento de las normas internacionales para la gerencia de calidad (ISO 9000)

Estas normas se publicaron en 1987, con el fin de ejercer una influencia positiva permanente en la calidad de los productos y de los servicios mediante el perfeccionamiento de los sistemas de calidad y de servir como documento mediador en el establecimiento de contratos entre suministradores y compradores. Su aplicación se extendió en un tiempo relativamente corto a más de 50 países.

3. Administración de la calidad de los procesos y servicios asociados con el producto

Al intensificarse la competencia a mediados de los años 80, las compañías del campo de las telecomunicaciones descu-

brieron que la calidad de los productos por sí sola no resultaba suficiente. Los clientes extendieron su noción de producto de calidad para incluir a todos los servicios con él relacionados -recepción de solicitudes, facturación, mantenimiento y reparación, etcétera.

4. Administración de la calidad de los procesos de negocios

La intensa competencia producida entre las grandes empresas de telecomunicaciones a nivel mundial durante la segunda mitad de los años 80, permitió ver cuán extensa y profunda podía ser la significación de la calidad -como concepto, filosofía y sistema- para la vida de la organización. En estas circunstancias, AT&T condujo investigaciones que permitieron identificar múltiples aspectos nuevos, considerados por los clientes como indicadores de calidad de los productos y servicios que les ofrecía la compañía, desconocidos hasta entonces por la empresa. Esto despertó un interés creciente sobre la calidad de los procesos que soportaban a los negocios en general. La reingeniería, como se le conoce a este proceso de rediseño profundo de los negocios, provocó una verdadera revolución en el pensamiento y en la administración de la organización, en la que se extendió con rapidez el uso de los métodos de control, perfeccionamiento y planeamiento a la administración de los negocios de las organizaciones.

Dichos procesos de cambio no sólo constituían un arma competitiva útil a las empresas y sus clientes, sino resultaban además un instrumento de gran valor para mejorar la eficiencia de la organización. Los ejemplos en este sentido abundan. Se sabe de una compañía de teléfonos, que fue capaz de reducir los costos de su proceso de recepción de solicitudes en más de un 90 %, a partir de la realización de un proceso de este tipo, y de otra que eliminó el 95 % de sus pérdidas en correo.

5. Planeamiento estratégico de la calidad

El incremento del alcance de los sistemas de calidad, produjo que éstos dejarán de considerarse un aspecto táctico propio del trabajo de los especialistas en calidad. Se convirtieron entonces en un objeto y en una tarea estratégica, que requería de la participación del más alto liderazgo de la empresa. Su responsabilidad consiste en asegurar que los objetivos estratégicos de calidad se integren en el proceso de planeamiento de los negocios. Además, deben participar personalmente junto a otros directivos y los trabajadores en el despliegue de los objetivos de calidad a través de toda la organización; revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos propuestos y de los índices de satisfacción de los clientes; así como establecer un sistema de recompensas que reconozca y estimule a los individuos, a los colectivos y a la organización en general por el logro de los objetivos de calidad de la compañía.

6. Gerencia total de la calidad

La combinación del control estadístico de la calidad, del perfeccionamiento y del planeamiento; la extensión del alcance de los sistemas de calidad a todos los procesos de la organización; la consideración de la calidad como un aspecto estratégico para la vida de la empresa junto a otros avances en esta materia, condujeron a que se le comenzara a denominar de manera genérica «gerencia total de la calidad» (GTC) a la integración de todos estos elementos en la vida de la organización. A ésta se le conoce también como control, gestión o administración total de la calidad. Consideraciones teóricas en torno a la gerencia total de la calidad

CONSIDERACIONES TEÓRICAS EN TORNO A LA GERENCIA TOTAL DE LA CALIDAD

El enfoque actual de la calidad señala que ésta es el resultado de los esfuerzos

inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización. La GTC es el tipo de actividad que apoya a una organización, y en la que todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus usuarios/clientes. Su objetivo central radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de las operaciones de la organización en su conjunto (Ponjuán Dante G, comp. *Gestión de la calidad total*. Curso del Diplomado de Servicios de Información. La Habana: IDICT, 1997:1-44).

La GTC considera a los clientes como el elemento rector al que se subordina toda la actividad de la organización y de la realización correcta de todas las tareas desde el primer momento. La GTC comienza con el establecimiento de la visión, la misión, los valores y la estrategia de trabajo de la organización y culmina con el análisis y perfeccionamiento de la organización en general. Esta actividad está presente durante el ciclo completo de trabajo de la institución y requiere tanto del conocimiento de las necesidades expresas o implícitas de los clientes-usuarios, como de la evaluación continua de los productos, de los servicios y de los procesos con el fin de perfeccionarlos.

El enfoque de la calidad total considera la satisfacción simultánea de todos aquellos a los que el trabajo de la organización afecta: accionistas, clientes y empleados, ya sean administrativos o no, así como del ambiente de la institución. Los accionistas buscan un rendimiento en sus inversiones, los clientes esperan productos y servicios de calidad, mientras que los empleados se empeñan en mejorar su nivel de vida. A este fenómeno se le denomina «tríada de la calidad».⁸

Para alcanzar dichos propósitos, las organizaciones deben transformarse en entidades orientadas al cliente. Esto exige una

organización más flexible y una estructura menos jerárquica con la cual responder rápidamente a los cambios que se producen tanto en el ambiente como en las condiciones de trabajo en la que éstas realizan su actividad.

PRINCIPALES COMPONENTES DE LA GERENCIA TOTAL DE LA CALIDAD

Seguidamente se relacionan los principales componentes que integran la filosofía de la GTC (Nieves Lahaba YR. *Aplicación de la gestión de la calidad total en algunas unidades de información*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciada en Información Científico Técnica y Bibliotecología. La Habana: Universidad de La Habana, 1997:4-22):

- El liderazgo

El liderazgo es la base catalizadora para obtener la participación de todos los integrantes de una organización a la hora de lograr un objetivo. La clave de esto radica en un liderazgo genuino en todos los niveles de la organización, de manera tal que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso de los trabajadores. Bennis y Nanus,⁹ señalan que la principal diferencia entre líderes y directivos radica en que los primeros ponen su énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, así como en sus valores y operaciones, mientras que los directivos lo hacen en sus recursos físicos tales como las materias primas, la tecnología y el capital.

- El enfoque al empleado

Calidad total no sólo significa mejores productos y servicios, sino también mejores hombres, hombres con un sentido

de realización y de pertenencia que se eleva de manera constante. Ella implica, además de reconocer la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, la educación de éste en el autocontrol activo de la calidad de lo que hace mediante la consideración de la importancia de su labor en un contacto activo y estrecho con él. En otras palabras, lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora, al destacar que es propietario de su trabajo.

- El compromiso de los empleados

Comprometer a los trabajadores con la actividad que realizan en una organización, con sus objetivos y su visión, no necesariamente significa implantar una serie de imposiciones. Es hacer que interioricen los objetivos en todas sus dimensiones, facetas y matices.

- El reconocimiento y la recompensa

El nuevo modelo gerencial de las organizaciones estimula a las empresas a sensibilizarse con la búsqueda de un programa que suponga distintas formas de reconocimiento. El reconocimiento al trabajo bien realizado; la atención, estudio y, si es factible, la implantación de ideas novedosas, son detalles que el nuevo enfoque de la calidad no deja escapar. Las instituciones que han adoptado el modelo de la calidad total incluyen un programa de estímulos y recompensas en sus costos. Están convencidos de que incurrir en estos gastos es una forma de alcanzar logros y compromisos por parte de los trabajadores.

- El adiestramiento

La motivación y la formación son esenciales para ayudar a los trabajadores a comprender su papel en la satisfacción de los usuarios/clientes. El éxito a largo plazo puede garantizarse de esta forma. No es la

amplitud de lo que se enseña necesariamente lo más importante, sino qué se enseña.

- El enfoque al cliente

Este modelo de negocios comienza con el enfoque al cliente y termina con su satisfacción.

El objetivo de una organización, enfocada al cliente por medio de la calidad total, es potenciar y conservar a sus clientes, así como atenuar la diferencia entre lo que esperan y reciben de ella. Cuando las organizaciones comprendan que el cliente es la persona más importante en cualquier negocio, que dependen de él, que es su objetivo, que no se relaciona con la afirmación según la cual el cliente siempre tiene la razón, que no es una interrupción al trabajo y que no se le está haciendo un favor al atendersele, entonces se estarán dando los primeros pasos en busca de la calidad.

- La planificación estratégica

La planificación estratégica implica el análisis para determinar la estrategia y las acciones para su puesta en práctica, así como la asignación de recursos para lograr un objetivo.

Dicha planificación es un ingrediente clave en la GTC, pues su concepción supone la perfección, la posición ventajosa, la minuciosidad, la ingeniosidad, la habilidad, la acción integrada y la orientación económica. Cuando se está enfocado hacia la calidad total, el ejercicio de planeación vincula aspectos técnicos y humanos en busca del logro de los objetivos.

- El cambio y la gestión de los procesos

El cambio afecta a todos los ámbitos de la sociedad: la política, las costumbres, la religión, la familia y, desde luego, las empresas. Cuando una organización deci-

de realizar una gerencia a partir de la calidad, el proceso de cambio se convierte en un proceso de mejora continua. El cambio debe gestionarse conjuntamente con el rediseño de los procesos. Las mayores dificultades para la reingeniería de los procesos, se encuentran en los factores personales y culturales.

- El benchmarking

Éste es un proceso estructurado y continuo en el que se evalúan de forma sistemática los productos, servicios y procesos de trabajo de instituciones líderes o de excelencia similares, con el fin de incorporar sus prácticas y experiencias a la organización para perfeccionar la calidad de su trabajo. Dichos líderes pueden o no pertenecer al mismo sector. Una vez analizada la diferencia que separa a la empresa de las prácticas de estas instituciones, se debe estudiar su posible asimilación o integración a los objetivos y planes de perfeccionamiento.¹⁰ Es una de las técnicas más importantes que se aplican para solucionar problemas e introducir mejoras en las instituciones.

- El diseño de productos y servicios

El nuevo modelo de gestión empresarial contempla en el diseño de sus productos y servicios los siguientes aspectos: se diseñará a partir de la identificación de las necesidades de los clientes/usuarios; así como se reevaluarán sus requerimientos mediante la ejecución de investigaciones sistemáticas; se involucrará en el proceso de diseño a los trabajadores que se encuentran en contacto directo con los usuarios y se reconsiderará la capacidad de respuesta de la organización ante cada nuevo requerimiento. El factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto a éste.

- La recolección de datos y su análisis

Por definición, el mejoramiento continuo está orientado hacia la elevación permanente de los niveles de existencia de la organización. Para ello hace falta que ésta se evalúe constantemente. En este propósito es insoslayable la utilización de datos que indiquen cómo se comporta la empresa. La recolección de datos y su análisis no debe convertirse en ningún momento en un complejo de estadísticas y datos inútiles. Si no hay control, no puede haber evaluación y si esto no se hace nunca se sabrá hacia dónde se deben orientar los esfuerzos, cómo manejar sus recursos o dónde o cómo invertir, ni se llegarán a alcanzar los resultados que se aspiran y pueden alcanzar.

Como puede observarse, cada uno de estos componentes abarca múltiples aspectos que por su extensión, complejidad e importancia resulta imposible desarrollar en esta contribución.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GERENCIA TOTAL DE LA CALIDAD

A continuación se citarán algunos de los principios básicos que sustentan la filosofía de la GTC (Ponjuán Dante G, comp. *Gestión de la calidad total*. Curso del Diplomado de Servicios de Información. La Habana: IDICT, 1997:1-44):

- La atención a los requerimientos de los usuarios/clientes

Es el fundamento primario de la filosofía de la calidad, meta prioritaria clave para la supervivencia y el crecimiento de la organización.

- El mejoramiento continuo

Es el principio rector del trabajo de las organizaciones que aplican la GTC. Dichas entidades se orientan al aprendizaje y dependen cada vez más de la competencia y creatividad de sus componentes.

- El trabajo en equipos y grupos

Es el vehículo fundamental para el planeamiento y la solución de problemas.

- Las relaciones abiertas

La transparencia de la comunicación entre sus miembros, a todos los niveles, es una condición esencial para el éxito.

El tratamiento de aspectos tales como la evolución de los paradigmas gerenciales durante el presente siglo, la organización

de las empresas modernas, la gestión de los recursos humanos en el nuevo modelo de administración, la evolución histórica de la gerencia de la calidad hasta su etapa actual de desarrollo: la gerencia total de la calidad, así como de sus componentes fundamentales y principios básicos, facilita la comprensión de los cambios ocurridos en materia de administración empresarial en general y de gerencia de la calidad en particular durante las últimas décadas. Si esto se ha logrado, se habrá cumplido el objetivo del presente trabajo.

ABSTRACT

Total Quality Management in the Organizations

It is briefly described the historic evolution of management paradigms with the goal of facilitating the understanding of changes occurred in the field of management and quality management during the last decades; its current state is characterized and its main components are exposed as well as the basic principles of total quality management. The significant crisis of developed countries in the middle of the 70's generated a true revolution in terms of management and it was marked by the reduction in size of productive units and by management verticality and at the same time for the search of a greater involvement of workers in the company's life through the creation of working teams and so on. Quality management has gone through different stages since its birth among which we find: quality control of the product, quality control of the process, strategic planning of quality and total quality management. Among the main components of total quality management we have: leadership, employee acknowledgement and rewarding, training, customer's approach, strategic planning, and benchmarking.

Subject headings: QUALITY MANAGEMENT/history; TOTAL QUALITY; QUALITY CONTROL; STRATEGIES; LEADERSHIP; EMPLOYEE; CUSTOMER; QUALITY PLANNING.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Duarte MB. Evaluación, TQM y biblioteca. La calidad total como objetivo estratégico de la gestión bibliotecaria. En: Actas de la Jornada Técnica Española de Documentación Automatizada (DOCUMAT'94). Gijón: Universidad de Oviedo, 1995:279-85.
2. García-Morales HE. Gestión de calidad y sistemas de gestión integrada de la documentación. En: Actas de La Jornada Técnica Española de Documentación Automatizada (DOCUMAT'94): Gijón: Universidad de Oviedo, 1995:349-55.
3. Brito Quintana P, Campos F, Novick M. Gestión de recursos humanos en las reformas sectoriales en salud: cambios y oportunidades. Washington DC: OPS, 1996: xi-xiv, 23-9.

4. Boyer R. La flexibilidad del trabajo en Europa. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, 1987.
5. Stanckiewicz F. Las nuevas estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post taylorismo. Buenos Aires: Humanitas (s.a).
6. Coriat B. Penser á I envers. Paris: Burgois, 1991.
7. Blanton GA, Endres AC. The evolution of quality management within telecommunications. IEEE Commun 1994;32(10):26-34.
8. Kelada JN. Is reengineering replacing total quality? Qual Prog 1994;(12):79-83.
9. Bennis W, Nanus B. Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper and Rom, 1985:92.
10. Domínguez Bedagor P. Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial. Alta Dirección 1995;30(179):3.

Recibido: 10 de febrero de 1998.

Aprobado: 14 de mayo de 1998.

Lic. Manuela de la C. Valdés Abreu. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Calle E No. 454 e/ 19 y 21. El Vedado. Ciudad de La Habana.