

### **OTRAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: TQM, COMPARACIÓN CON BPR Y CRÍTICA DE AMBAS**

La calidad se ha convertido en el imperativo dentro del campo de la gestión. En los últimos diez años se ha difundido especialmente la idea de que la mejor manera de destacar sobre los demás es ofrecer calidad y valor añadido a los clientes. Sin embargo, a pesar de todo lo que se ha hablado sobre la calidad, resulta difícil determinar lo que es en concreto el llamado “movimiento de la calidad”. En lo que todos los que han hablado de este fenómeno de la calidad sí están de acuerdo, es en que el fin último de todo proceso de Gestión de la Calidad es satisfacer las necesidades y los requerimientos de los clientes, que cada vez se muestran más exigentes en cuanto a la relación calidad-precio de los productos y servicios que consumen.

El mundo de las llamadas herramientas de gestión no acaba en la BPR. Junto a la BPR destaca la denominada Gestión de la Calidad Total, en sus siglas anglosajonas TQM (“Total Quality Management”). La TQM y la ya enunciada preocupación por la obtención de calidad será uno de los ejes centrales de este capítulo. En él, la estudiaremos como hicimos con la BPR, aunque con menor profundidad, destacando sus aspectos más importantes y ofreciendo algún caso práctico de ejemplo.

A lo largo del capítulo, según vayamos presentando las características de la Gestión de la Calidad Total, estableceremos comparaciones entre la TQM y la Reingeniería de Procesos. Tras estas comparaciones llegaremos a la conclusión de que ambas herramientas de gestión guardan bastantes similitudes entre sí, a pesar de presentar enfoques distintos. Finalmente, veremos ambas metodologías desde un punto de vista crítico, recogiendo la opinión de los expertos que han analizado tanto la BPR como la TQM. En estas críticas podremos comprobar la distancia que existe entre las herramientas de gestión, vistas desde una perspectiva absolutamente teórica, y las mismas herramientas aplicadas en situaciones reales.

## ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Definición de TQM**
- 3. La implantación de la TQM**
- 4. Los Círculos de Calidad**
- 5. La calidad en las empresas de servicios**
- 6. Complementación de TQM y BPR**
- 7. Críticas hacia BPR y TQM**
- 8. Resumen**
- 9. Comentarios bibliográficos**

### 1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización económica<sup>1</sup>, impulsado por el espectacular avance de la infotecnología y por la eliminación de muchas de las barreras comerciales, ha presionado a los poderes públicos a establecer un conjunto de normas destinadas a asegurar el cumplimiento de unas cotas mínimas de calidad. Esta búsqueda de la calidad facilita la integración y el intercambio de mercancías entre países.

Por otro lado, en los últimos años han aparecido premios de calidad que tratan de evaluar los esfuerzos realizados en esta materia para concienciar a las empresas de la importancia de la calidad en la competitividad empresarial. En 1988 se estableció el Premio Nacional Malcom Baldrige a la Calidad que se destina a las empresas estadounidenses que destacan en la gestión de la calidad. Empresas como IBM, Rochester, Federal Express y Milliken Co. se encuentran entre sus más recientes ganadoras. En el ámbito europeo la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ("European Foundation for Quality Management", EFQM) viene patrocinando el Premio Europeo a la Calidad, que se concede teniendo en cuenta los resultados obtenidos y la forma en que se ha llegado a ellos.

Es notoria, por tanto, la preocupación y el interés que ha adquirido la calidad en los últimos tiempos. Pero, a pesar de todos estos esfuerzos, los estándares de calidad no garantizan el éxito empresarial. El cumplimiento de los requisitos básicos de calidad, ya comentados, es condición necesaria pero no suficiente para el éxito de las estrategias empresariales.

La calidad sólo puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que establecen sus planes de gestión de calidad basándose en la mejora continua. Dicha mejora continua debe afectar tanto a los procesos productivos como a los productos y servicios que ofrecen y, especialmente, a la cultura organizativa existente en cada caso.

---

<sup>1</sup> Véase Capítulo 3: Globalización

## 2. DEFINICIÓN DE TQM

La Gestión de la Calidad Total, TQM, es básicamente una “filosofía” empresarial que se basa en la búsqueda de la satisfacción del cliente. W. Scherkenbach afirma que “el proceso empresarial comienza con el cliente. De hecho, si no comienza con el cliente, lo normal es que termine de repente con el cliente”. A pesar de la nueva conciencia de entrega de valor al cliente, la TQM implica mucho más que desear los buenos días o regalar los periódicos en un hotel. La Gestión de Calidad implica una actitud por parte de toda la compañía orientada a proporcionar valor al producto o servicio destinado al consumidor.

No basta con que la alta dirección de una compañía tenga claro que se debe ofrecer productos mejores, sino que es necesario que se transmita esta filosofía desde los escalafones más altos de la organización hasta el último de los trabajadores de dicha compañía.

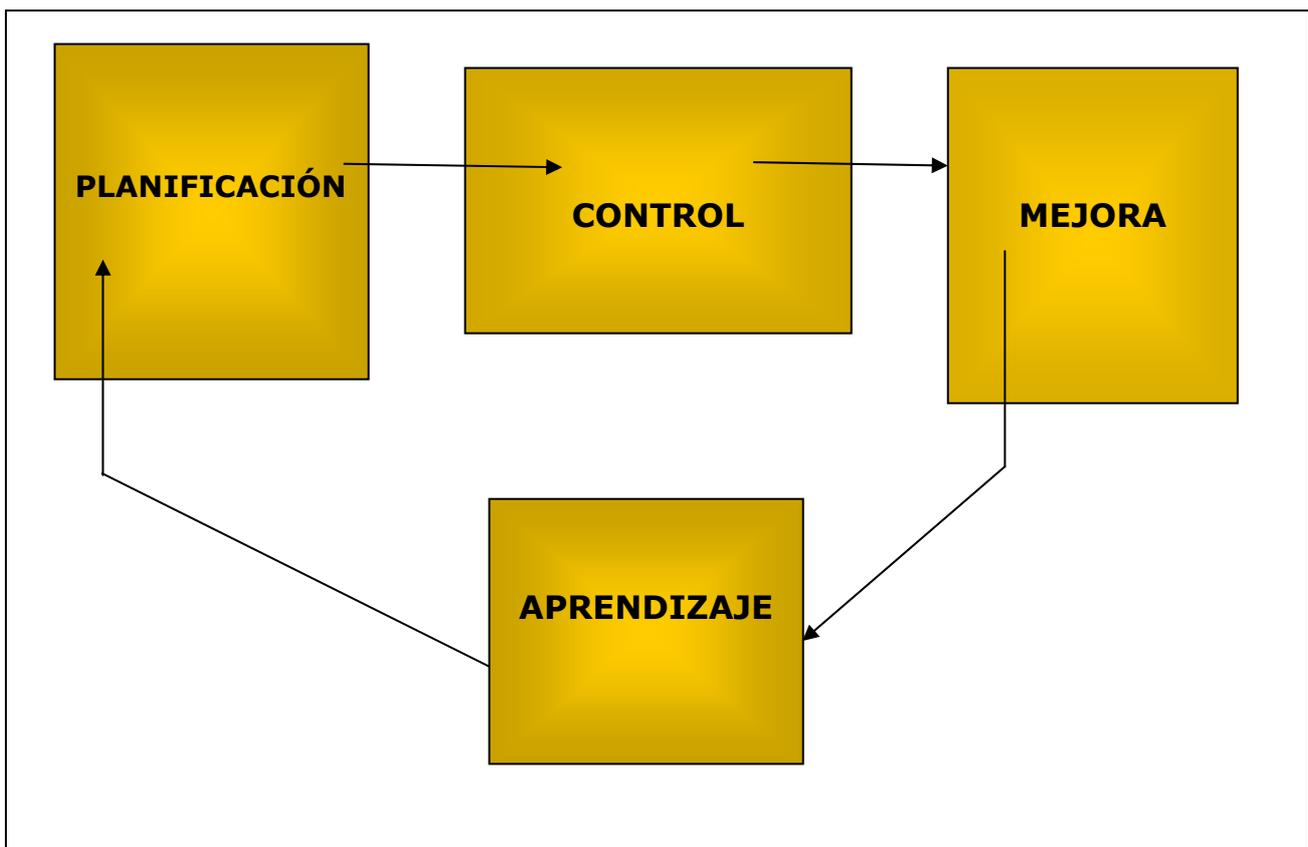
Según recoge Petra Mateos, una adecuada Gestión Total de la Calidad supone:

1. **Planificar la calidad:** precede al inicio de toda actividad. Implica el desarrollo de los productos y procesos que mejor vayan a satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello pasaremos por tres etapas:
  - Determinar quiénes son los clientes a los que debemos dirigirnos y cuáles son sus necesidades.
  - Proceder al diseño del producto o servicio teniendo en cuenta los resultados de la fase anterior en lo que a determinación de sus necesidades se refiere.
  - Llevar a cabo los procesos adecuados para lograr las características de producto que se hayan fijado en la etapa de diseño anterior.
2. **Controlar la calidad:** basándonos en las posibles desviaciones que se hayan producido en la realización de los procesos, para lo cual asumiremos el nivel fijado por la planificación como el nivel estándar, llevaremos a cabo dos acciones:
  - Evaluación de las desviaciones en calidad.
  - Toma de medidas necesarias para la corrección de dichas desviaciones.
3. **Mejorar la calidad:** se trata de la actividad sistemática y organizada que trata de corregir las deficiencias originadas en la etapa de planificación, para poder así elevar las cotas de calidad en futuras planificaciones. Los objetivos que se espera cumplir en esta fase son:
  - Establecimiento de una infraestructura capaz de asegurar mejoras de calidad sistemáticas.

- Elaboración de los pertinentes “proyectos de mejora”: identificación y selección de las mejoras de calidad prioritarias, las más apremiantes.
- Designación, formación y motivación del equipo de personas que vaya a ser responsable de la implementación de los proyectos de mejora.

Estas tres fases constituyen la llamada trilogía de Juran que, como se puede comprobar en el gráfico, están interrelacionadas y constituyen los pilares básicos de la Gestión de la Calidad Total. Como mecanismo de realimentación entre las tres fases se sitúa el aprendizaje.

Para que este procedimiento pueda llevarse a cabo no solamente es necesario lograr la implicación momentánea de toda la cúpula directiva de las organizaciones, sino que se hace imprescindible que la dirección estratégica tenga constancia. A veces los resultados tardan en llegar. No obstante, si el cliente percibe un incremento en la calidad, la repercusión positiva sobre el producto o servicio será casi inmediata, traduciéndose en incrementos de las ventas, de las cuotas de mercado, etc.



Modelo de J. M. Juran  
Recogido por Mateos, 1999

Los orígenes de la TQM datan de los años 50, cuando un grupo de expertos, encabezado por W. Edwards Deming, introdujo este concepto. En un principio se basó

en el control de la calidad en los procesos productivos, a través del uso de técnicas estadísticas y en la posterior toma de medidas de control para la reducción de las desviaciones (fallos y defectos de los productos obtenidos en dichos procesos productivos). Actualmente, la TQM se considera como una parte integrante de la estrategia empresarial que aporta nuevos horizontes a los encargados de la búsqueda de la ventaja competitiva. Evidentemente, esto supone una nueva concepción de la Gestión Total de la Calidad. Ahora se considera la calidad no tan sólo como una cualidad inherente a cualquier producto o servicio con el que se comercie, sino que también se ve como una forma de enfocar la gestión empresarial.

La TQM ha otorgado a la calidad un papel relevante con los años. Ahora, la calidad influye en la forma de planificar, organizar, concebir y entender cada actividad. Además, todos los individuos de la organización se involucran en esta persecución de la calidad, independientemente del nivel que ocupen en la estructura jerárquica de la organización. Al igual que la BPR, la TQM no es un “proyecto” que incumbe a un grupo de trabajo, sino que requiere la participación y el compromiso del colectivo pleno de los trabajadores.

Otro punto fundamental en el que coinciden la TQM y la BPR es el enfoque que hacen hacia el cliente de todas sus actividades, así como la importancia que ambas herramientas de gestión atribuyen a los procesos. Sin embargo, mientras la Reingeniería trata de incorporar a la gestión de procesos las nuevas técnicas basadas en la infotecnología, la TQM sólo se apoya en estas herramientas tecnológicas para la planificación, control y mejora de la calidad. Es decir, desde el punto de vista de compromiso con la infotecnología, la BPR llega mucho más lejos que la TQM, la cual restringe el empleo de las tecnologías a aspectos muy concretos.

### **La certificación de la calidad**

Para poder determinar qué grado de calidad presenta un producto se necesita que alguien, autorizado para ello, certifique el nivel de calidad de dicho producto. La certificación de la calidad es ahora obligatoria en algunos sectores y se trata de un factor decisivo en la adjudicación de contratos y en la captación de clientes. Dentro de los múltiples organismos encargados de aportar normas de calidad, destaca la ISO, promotora de la norma ISO 9000, entre otras, la cual es reconocida más cada día como símbolo de calidad tanto en la industria como en los servicios.

Las normas de calidad escritas datan de la primera mitad del siglo XX y fueron adoptadas en primer lugar por la industria del armamento, tanto en el Reino Unido como en los Estados Unidos. Inicialmente, se trataba de suministrar productos fabricados según especificaciones claras, de manera que se pudieran realizar intercambios sencillos y se redujeran los costes de producción. Por tanto, las primeras normas se centraban en las especificaciones de cada producto y no en el sistema de producción.

El primer sistema de calidad data de 1963. Se trataba de una norma militar norteamericana llamada “Military specification, quality program requirements”. Esta fue la base para la posterior aparición del resto de las normas que atañían a la calidad. La competencia que pugna por la acreditación obliga a las compañías a pugnar por la obtención de las mismas acreditaciones, de forma que su producto no se vea en peor situación. No obstante, el hecho de conseguir una acreditación de calidad no debe provocar que la organización se duerma en los laureles. Obtener la acreditación es un hecho que puede inducir a las empresas a pensar que ya se ha hecho suficiente en lo que respecta a calidad, lo cual puede generar que muchas empresas se centren en las ventajas de la obtención de la acreditación en vez de en el compromiso con la calidad, verdadero objetivo de las normas de calidad.

Drummond, 2000

### 3. LA IMPLANTACIÓN DE LA TQM

Según lo expuesto por Petra Mateos, recogido de Leal Millán, el proceso de implantación de la TQM se puede resumir en un modelo compuesto por diez factores. Estos diez factores son los siguientes:

1. Liderazgo/compromiso de la dirección: se requiere un compromiso firme y constante, a largo plazo, de los más altos directivos con la TQM. La misión principal de estos directivos es dirigir el cambio y ejercer como ejemplo visible, de forma que las ideas se extiendan rápidamente por la organización.
2. Adopción de la filosofía: integrando la TQM en la propia misión y proyecto de la empresa, se pasa de la teoría a la práctica mediante la instauración de mecanismos tales como sistemas de auditoría y autoevaluación en calidad, etc.
3. Implicación de los clientes (externos/internos): se realiza una búsqueda de información acerca de los clientes, determinando sus necesidades, sus peticiones, con la finalidad de estrechar lazos e implicar a los clientes desde las primeras fases de desarrollo de los productos.
4. Implicación de proveedores: se compromete a los proveedores en tareas internas, trabajando estrechamente y de forma cooperativa entre ellos, asegurándose que los inputs que nos suministran son conformes a las especificaciones y requisitos de calidad imprescindibles.
5. Organización abierta y flexible: la alta dirección perseguirá la creación de una especie de cultura de equipo, con comunicaciones más abiertas y horizontales, reducción o relajación de la jerarquía tradicional y de la burocracia, mayor importancia de la autonomía a la hora de tomar las decisiones, etc.
6. Formación/entrenamiento: alude a la capacidad que tiene la organización para reconocer y proporcionar fuentes de desarrollo personal y formación a sus empleados. Esta formación se puede adquirir a través de herramientas,

habilidades y, en general, a través de cualquier tipo de conocimiento básico de calidad.

7. Delegación de poder (empowerment): a través de la delegación, los empleados se implican directamente en los procesos de diseño y planificación. Lógicamente, cuanto mayor sea el margen de autonomía que se le conceda al trabajador, mayor será el compromiso y seguimiento del producto que tendrá dicho trabajador.
8. Benchmarking: este factor representa el grado de énfasis que presenta la organización a la hora de observar e investigar las mejores prácticas competitivas.
9. Mejora de procesos: alude a la reducción de los ciclos de tiempo y de los costes habituales, en general, en todas las áreas de la organización. Para ello, se realizan análisis permanentes de los procesos.
10. Mentalidad “cero defectos”: este último factor se refiere al grado de firmeza con que la empresa se identifica con la eliminación de defectos y causas que los provocan, así como al énfasis o esfuerzo invertido en la mejora continua. Estos esfuerzos por mejorar deben convertirse en una actitud y no solamente en tareas esporádicas de “elevación de la calidad”.

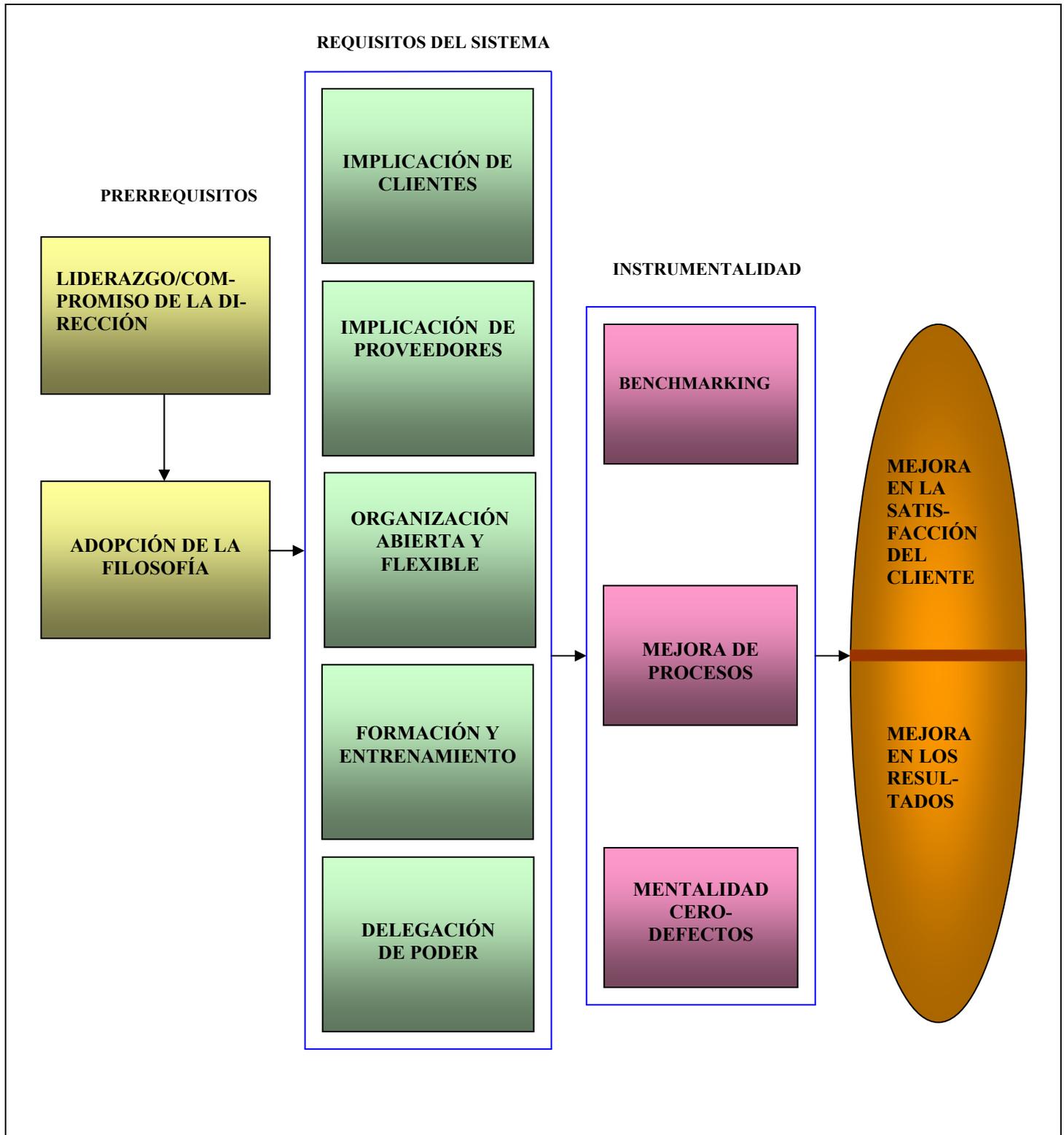
Analizando el modelo de Leal Millán podemos llegar a la conclusión de que los dos primeros factores forman los prerequisites del proceso de implementación de la TQM. Podríamos decir que, sin un compromiso por parte de la dirección de adoptar la filosofía e incorporarla a la estrategia de la empresa, no es posible obtener resultados realmente positivos de la Gestión de la Calidad Total. Los cinco siguientes puntos representan los requisitos del sistema de TQM (una vez implantado, se deben cumplir estos cinco puntos para su mantenimiento). Por último, los tres últimos puntos son los factores de instrumentalidad, que se podría considerar que son las herramientas que facilitan y permiten la implementación de la TQM.

Son muchos los autores que coinciden en hacer de los empleados el punto central de la TQM, entre ellos el propio Leal Millán. Esta teoría implica que el trabajador adquiere nuevas responsabilidades y se enfrenta a retos, que hasta ahora no habían aparecido en su camino. Los directivos son los responsables de generar una misión y unos objetivos que involucren a todos los individuos que forman parte de la organización. Es fundamental que todos los empleados comprendan la misión y se comprometan con ella. Los empleados actualmente son considerados como un activo muy valioso al que hay que cuidar, liderar, motivar y por supuesto escuchar<sup>2</sup>. Ahora las empresas modernas dan gran importancia a lo que el empleado tiene que decir, ya que este es pieza fundamental en la producción, especialmente cuando su trabajo se vuelve más completo y más amplio. La proliferación de tareas y oficios multidimensionales ha provocado la necesidad de profesionales mejor preparados, con nuevas metas y cometidos, y, por lo tanto, más capacitados para la toma de decisiones y para la comunicación con sus superiores.

---

<sup>2</sup> Véase Capítulo 3: Sociedad del conocimiento

En el siguiente esquema queda reflejado el modelo de los diez factores propuesto por Leal Millán:



Modelo de Leal Millán  
 Recogido por Mateos, 1999

## 4. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El término *Círculo de Calidad*, en palabras de José María Peiró y Vicente González Romá, hace referencia a “un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo similar en un área común de la organización a la que pertenecen, y que se reúnen periódicamente para solucionar problemas relacionados con su área de trabajo”. Este concepto fue ideado por la industria japonesa en los años sesenta. Desde entonces, la idea ha evolucionado considerablemente. La aparición de la *Gestión de la Calidad Total* ha “revalorizado” los *Círculos de Calidad*, de forma que la TQM ha aportado una nueva perspectiva a esta metodología de trabajo.

Tal y como indican Peiró y González Romá, los *Círculos de Calidad* adquieren sentido pleno englobados en la filosofía de la *Gestión de la Calidad Total*. Los *Círculos* son una ayuda para TQM, aunque no deben ser considerados como la solución a todos los problemas de calidad de la organización. Comparten el objetivo primordial de TQM, que no es más que la mejora de la calidad de los bienes y servicios que ofrece la organización. Para tratar los problemas de calidad, los miembros de los *Círculos* tratan problemas de su área de trabajo, atacándolos desde la raíz de los mismos. La idea subyacente a TQM de la prevención de defectos, se ve reforzada con la introducción de los *Círculos*, ya que, por un lado se desarrollan anticipos de soluciones de problemas para eliminar defectos presentes y evitar defectos futuros incorporando las soluciones diseñadas, y por otra parte, los *Círculos* pueden trabajar en proyectos de mejora sobre las condiciones presentes, previniendo la aparición de resultados mediocres y el posible desaprovechamiento del potencial de la organización.

Los *Círculos* pueden expandirse por toda la organización, de acuerdo con el postulado de TQM que propugna la implicación de todos los empleados en la persecución de elevados índices de calidad. Estas estructuras de trabajo, gozan de cierta autonomía, ya que son sus miembros los que deciden qué asuntos tratarán y qué solución propondrán. Si bien es cierto que, una vez propuesta la solución, la última palabra de su implantación la tiene la dirección de la empresa. Por ello, el poder de los *Círculos de Calidad* es limitado, y depende de su buen hacer el que su trabajo llegue lo más lejos posible.

Una de las principales ventajas que ofrecen los *Círculos de Calidad* a la hora de poner en marcha la *Gestión de la Calidad Total*, es la formación y entrenamiento de los componentes de la organización en los principios y técnicas de control de la calidad. La primera fase en el proceso de implantación de los *Círculos de Calidad* se destina a la formación y entrenamiento de los futuros miembros de dichas estructuras. Todo el trabajo posterior se realiza, por tanto, respaldándose en un colectivo de empleados correctamente formados y capacitados para el desarrollo de soluciones aplicables.

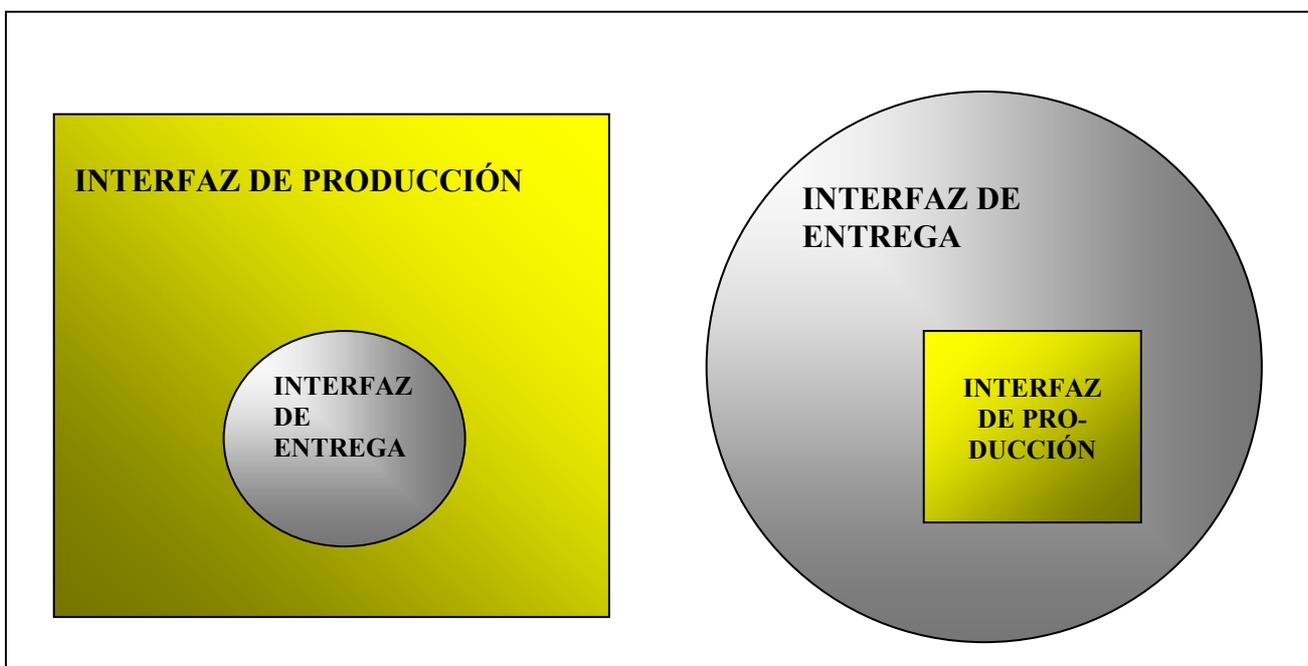
En el terreno individual, cada empleado perteneciente a un *Círculo de Calidad* obtiene un desarrollo personal amplio, un cambio en las percepciones y actitudes (debido al enriquecimiento adquirido gracias a la formación), un aumento en la satisfacción laboral, etc. En lo que se refiere a aspectos colectivos, se logran desarrollar lazos entre los compañeros y la constitución de espíritu de equipo. Las relaciones humanas mejoran entre los componentes de la plantilla. En resumen, se logra mejorar el clima laboral. Por último, a nivel organizacional, las relaciones laborales y las comunicaciones organizacionales mejoran. Estas mejoras se manifiestan entre los

trabajadores y la dirección, entre los supervisores y la dirección y entre los supervisores y los empleados. Los procedimientos de trabajo de la compañía mejoran, ya que se cuenta con una especie de “departamento de resolución de problemas”. Obviamente, la organización se beneficia del alcance de cotas de calidad más elevadas, lo cual suele implicar que los trabajadores no tienen que realizar varias veces su trabajo, repercutiendo ello en la mejora del ambiente laboral.

## 5. LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Entendiendo por empresas de servicios aquellas que entregan sus productos personalmente a los clientes, como los bancos, hoteles, hospitales, o bufetes de abogados, entre otros, podemos observar que la calidad no es un aspecto ignorado por los encargados de los servicios. Esto se debe a que, a pesar de que el sector terciario no deja de crecer, la competencia en él es manifiesta.

Según Helga Drummond, las empresas industriales se diferencian de las de servicios en que el cliente, en el caso de las primeras, queda lejos mientras que en las empresas de servicios el “productor y el usuario se encuentran cara a cara”. El punto de encuentro es aquel en el cual el producto cambia de manos. Drummond denomina a este punto “interfaz”. La complejidad de las empresas de servicios reside en gran parte en el hecho de que existen múltiples interfaces. Ahondando en el concepto de interfaz, las empresas de servicios se pueden conceptualizar como entidades compuestas de dos partes: una interfaz de producción y otra de entrega. En la primera de ellas se “fabrica” el servicio mientras que en la segunda es en donde tiene lugar la relación directa con el cliente. La dimensión relativa de estas dos interfaces varía considerablemente respecto de una empresa a otra.



Interfaces de producción y entrega en las compañías  
Drummond, 2000

En la figura anterior se representa la dimensión relativa de los interfaces en dos tipos de compañías. A la izquierda se encuentra el modelo correspondiente a aquellas empresas industriales que, en sentido estricto, pueden considerarse de servicios puesto que en ellas productor y comprador acaban juntándose. La interfaz de entrega ocupa solamente una pequeña parte. A la derecha se puede contemplar la representación característica de las interfaces en las empresas propiamente de servicios, como podría ser, por ejemplo, un gabinete de consultoría. Obviamente, en este tipo de compañías, la mayor parte del personal y recursos va destinada a la interfaz de entrega.

De la misma forma que ocurría con las empresas que fabricaban productos, las dedicadas a servicios ven la clave de la obtención de calidad en la satisfacción del cliente. Se trata de cumplir las expectativas del cliente. Para ello, elementos como la fiabilidad, el acceso, la comunicación, la credibilidad, la seguridad que se ofrece, así como otros aspectos, son fundamentales. Helga Drummond propone una serie de premisas que se deben alcanzar para cumplir las expectativas del cliente:

- Identificar los determinantes de la calidad apreciados por el cliente: la prestación del servicio debe ser coherente con la capacidad de la empresa, de manera que se debe identificar previamente el segmento de mercado al que va destinada la actividad de la compañía. Una vez que se ha decidido a quiénes dirigir el servicio será necesario adaptar el servicio a las exigencias del destinatario
- Manejar las expectativas del cliente: una parte de la misión del nivel estratégico es “organizar” las expectativas de los consumidores. Un consejo que suelen seguir las empresas es: “ofrecer menos de lo que se va a dar”. De esta manera, se evita la frustración del cliente al recibir el servicio y se logra la “fidelización” del mismo para futuras ocasiones.

### **Las “expectativas quiméricas”**

Con este término se hace referencia a una práctica llevada a cabo por algunas empresas que, a largo plazo, no sirve para más que para perder clientes de forma vertiginosa. Se trata de generar unas expectativas de calidad demasiado altas, fuera de la capacidad de la empresa, de manera que es casi imposible que la empresa pueda cumplir lo prometido. Este tipo de estratagema puede producirnos inicialmente ventas adicionales, pero esos clientes no volverán a acudir a nosotros y, lo que es peor, no nos recomendarán a nadie, sino todo lo contrario.

A menudo se hacen promesas innecesarias que arriesgan el prestigio de la compañía cada vez que se incumplen. Es, por ejemplo, el caso de una compañía de autobuses cuyo eslogan fuese “Siempre puntuales”. Cada vez que un autobús llega tarde la empresa pierde una fracción de su prestigio. Seguramente, la compañía no necesita una promesa tan arriesgada para llegar con éxito a los clientes. Está, por tanto, generando expectativas quiméricas.

Otro ejemplo destacable de este tipo de conducta es el ofrecido por las agencias de viaje. Suelen perder innumerables clientes, que no volverán a usarlas jamás, al usar visiones idílicas de los destinos de vacaciones, las cuales una vez llega el cliente a ellos

se muestran irreconocibles. Es preferible centrarse en una o dos cosas que sean muy importantes para los clientes y en su perfeccionamiento posterior. Los clientes de “una sola vez” no son más que riqueza a corto plazo y miseria en el futuro. Tradicionalmente el caso más llamativo se da en las inmobiliarias. Las grandiosas descripciones de las viviendas realizadas por los agentes de la propiedad inmobiliaria, sin duda, animan al cliente a ver la casa. Sin embargo, la realidad puede resultar tremendamente decepcionante, lo cual provoca que los clientes renuncien al trato cuando, con casi total seguridad, habrían comprado la vivienda si hubiesen recibido una explicación más realista.

Drummond, 2000

- Impresionar al cliente: se debe preparar la prestación del servicio de tal forma que el cliente no eche nada en falta y se sienta satisfecho con él. No solamente se trata de cuidar lo que se ofrece sino de vigilar cómo se ofrece. Por ejemplo, las empresas de servicios financieros envían a una persona de edad para negociar los planes de pensiones con clientes potenciales que contemplan la jubilación. Esto se debe a que las personas jóvenes inspiran menos confianza cuando se trata de negociar con gente de edad avanzada.
- Instruir al cliente: la mejor forma de que los clientes saquen el máximo partido de un servicio o producto es enseñándoles a usarlo. De alguna manera se puede instruir y hacer publicidad del servicio de manera simultánea, ya que la instrucción es un medio sutil y relativamente barato de atraer la atención hacia los servicios.

### **CASO PRÁCTICO : El centro Toyota en Tokio**

La compañía japonesa posee abierto en Tokio un establecimiento con unas características muy peculiares. En dicho centro el público puede ver vídeos sobre automóviles, jugar con simuladores de conducción o incluso ejercer de diseñadores dibujando sus propios prototipos mediante programas de ordenador. En definitiva, en este lugar hay de todo menos una oficina donde poder comprar un automóvil.

A pesar de que todo el centro está dedicado en exclusividad a la firma Toyota y en concreto a la promoción de sus automóviles, se han suprimido deliberadamente todas las sugerencias explícitas de venta. No hay un solo vendedor, ni siquiera folletos. El objetivo de este centro no es incrementar las ventas de la compañía mediante la creación de un nuevo centro de venta directa, sino que se busca despertar el interés en los asistentes dejando que ellos mismos descubran por su cuenta el producto y las posibilidades que presenta.

Drummond, 2000

- Crear sistemas de apoyo fiables: la tecnología juega aquí un papel muy importante puesto que debe ser diseñada de forma que facilite la prestación de servicios de calidad. Lograr, por ejemplo, reducciones en

los tiempos de espera puede incrementar espectacularmente el volumen de ventas. Es importante resaltar que los sistemas de apoyo deben estar en función de las preferencias de los clientes. Es importante, por tanto, determinar qué servicios se van a automatizar, cuales no y de qué manera se va a realizar dicha automatización. Un ejemplo muy claro de esto es el servicio clásico de contestador automático. Probablemente una compañía podrá atender un número muy elevado de llamadas que de otra forma no podría atender, sin embargo está demostrado que los contestadores inspiran poca confianza.

- Solicitar al cliente su opinión sobre el servicio: es cierto que mejorar la calidad de un servicio, en la mayor parte de las ocasiones, es más difícil que perfeccionar los productos manufacturados. A todo esto hay que añadir el hecho, como indica Drummond, de que “que el cliente no se queje no significa necesariamente que esté satisfecho”. Por ello, la empresa debe hacer un esfuerzo y ponerse en contacto con el cliente para solicitarle su opinión sobre el servicio recibido. Es importante que la empresa realice investigaciones, pero fundamental es que las realice correctamente. Las preguntas que hay que hacer son aquellas que nos permitan conocer si el cliente está satisfecho con aquellos aspectos de la prestación del servicio que son importantes para él.

## 6. COMPLEMENTACIÓN DE TQM Y BPR

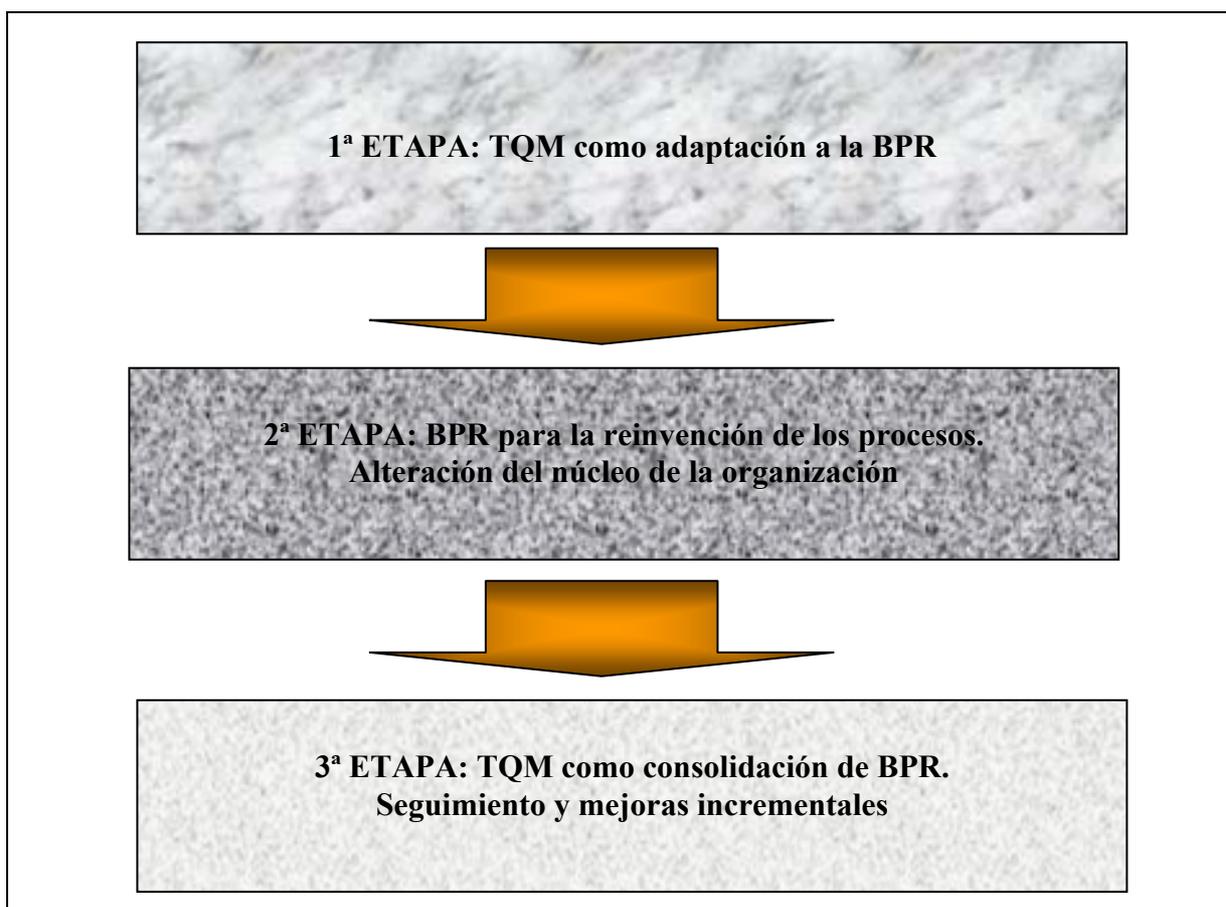
Una vez estudiada la Gestión de la Calidad Total, teniendo en cuenta los fundamentos y características de la Reingeniería, es posible establecer una comparación entre ambas herramientas de gestión. Ya sabemos que la TQM se centra en mejorar la competitividad y efectividad de toda la organización. En definitiva, organiza la actividad de cada individuo con vistas a alcanzar cotas de calidad más elevadas. El propósito básico es la mejora continua de procesos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes mediante la mejora continua de los procesos de negocio. De acuerdo con estas características se observan ciertas similitudes con la Reingeniería de Procesos. Ambas metodologías se centran en los procesos de negocio, en el sentido de que a través de ellos se pueden obtener ventajas competitivas. Por otra parte, ambas herramientas de gestión confían en la responsabilidad de los empleados y miden el resultado de los productos desde el punto de vista del cliente, en el sentido de grado de satisfacción de sus necesidades o preferencias. Por último, otra gran similitud se da en que ambas defienden la implicación directa de todos los empleados, especialmente de la gerencia de alto nivel, que debe hacerse responsable última del éxito de este tipo de iniciativas.

La diferencia principal entre ambas metodologías es que, mientras que la BPR persigue la realización de cambios drásticos y radicales en los procesos y la obtención de rendimientos espectaculares, centrándose en los más importantes o los que tienen más disfunciones, la TQM aborda la obtención de mejoras incrementales, graduales. Esto implica una consecuencia clara: la TQM no entraña los altos riesgos que presenta la BPR y, además, es susceptible de presentar beneficios a muy corto plazo. Como contraprestación a estas ventajas, TQM renuncia a las mejoras espectaculares del

rendimiento que persigue la Reingeniería, mejoras que entrañan un riesgo enorme en muchas ocasiones.

De aquí podría deducirse que ambas herramientas de gestión son incompatibles. Sin embargo, esto no es así ya que es posible constituir un sistema de gestión estratégica que combine la aparición de los dos sistemas, complementándose estos. A través del análisis de la cadena de valor se podría llegar a determinar qué procesos requieren la redefinición total y cuales tan sólo necesitarían ser sometidos a un ciclo de mejora continua. Esta forma de pensar defiende, por tanto, la integración simultánea de las dos metodologías. No obstante, según recoge Petra Mateos (1999), otros autores afirman que, más bien, se trata de un proceso secuencial. En primer lugar es conveniente aplicar la TQM para preparar el camino a la llegada de la Reingeniería. Una implementación previa de Gestión de la Calidad Total puede servir de etapa de adaptación a la BPR. Una vez concluida la implantación de la Reingeniería podríamos cerrar el ciclo con otro programa de TQM que sirviera como consolidación de la etapa de BPR. La duda que surge tras este proceso es si un elemento de cambio tan radical como la BPR no borraría del mapa los pequeños logros obtenidos por la TQM en las distintas fases en que esta aparece. Es decir, es de suponer que la BPR erradique los métodos seguidos por TQM, con lo que toda la labor realizada por esta última sea desechada por la primera.

En la siguiente figura se resume el proceso recomendado por los autores cuya opinión ha recopilado Petra Mateos (1999):



Interacción cíclica de BPR y TQM  
Mateos, 1999

## 7. CRÍTICAS HACIA BPR Y TQM

Hasta este momento no nos hemos detenido a analizar desde el punto de vista crítico las denominadas herramientas de gestión. Son muchos los que han alzado la voz en contra de las virtudes aparentes de métodos como la Reingeniería de Procesos o la Gestión de la Calidad Total. En este apartado analizaremos cuáles son, en la opinión de los expertos, los principales puntos débiles de ambas metodologías.

En lo referente a la BPR, es importante destacar que en apenas diez años, como indica la edición digital de la “Revista Algo Más”, ha completado casi todas las etapas por las que pasan todos los enfoques de índole empresarial. Así, de la fase emergente se pasó velozmente a la de alto impacto, y diseminación del enfoque en el mundo empresarial, produciéndose casi de inmediato la fase crítica, en que desde diversos ángulos se cuestionaron varias de sus propuestas. En estos momentos se encuentra en las puertas de la fase de madurez, donde la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque, disminuyendo el riesgo de fracaso en su aplicación. A partir de 1995, aproximadamente, se inició la fuerte crítica a la Reingeniería. Fueron muchos los consultores, investigadores, universitarios y ejecutivos que comenzaron a acumular experiencias que mostraban algunas limitaciones de la versión original de este enfoque y detectaron los factores que atentaban contra su éxito.

El concepto original de Reingeniería ha sido duramente atacado desde diversos ángulos. La mayoría de estas críticas corresponden a procesos de BPR que han acabado en fracaso. Uno de los aspectos más controvertidos con la Reingeniería es el hecho de que el diseño del cambio y su implantación deben tomar en cuenta la experiencia generada en el mundo empresarial durante estos últimos años, algo que no siempre es así. Las críticas se han centrado en el enfoque equivocado que se le dio al papel de la cultura organizacional y de los empleados en el proceso. Es muy representativo ver cómo los principales defensores y propugnadores de la Reingeniería de Procesos, reconocen cierta visión simplista en lo que se refiere a los temas recientemente mencionados. Champy señala, con dolor por su parte, que la BPR está en dificultades. Para él, la Reingeniería se ha quedado a mitad de camino, debido a que “se enfocaron hacia lo operativo y descuidaron el rediseño de la gerencia, de los administradores”.

Por su parte, Hammer, el otro padre de la BPR, no elude las críticas hacia su “creación” reconociendo haber descuidado el aspecto de los empleados. Michael Hammer, afirma que: "Por mis antecedentes de ingeniero, no presté suficiente atención a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital". A pesar de que, tanto Hammer como Champy han reconocido cambios importantes al enfoque original, ambos autores no han acabado de ponerse de acuerdo en los mismos, de forma que, por separado, cada uno ha adoptado un enfoque distinto en sus posteriores trabajos en los que han intentado perfeccionar las bases de la Reingeniería.

Al margen de las críticas lanzadas por los propios padres de la BPR, son otros los puntos de conflicto. Uno de ellos es la corriente de actuación por la que la Reingeniería ha servido como excusa por parte de los consejos directivos para despedir personal y endosar trabajo adicional a quienes puedan salvarse de la quema y permanecer en la empresa. Es apreciable la cantidad de empresas que anuncian la implementación de la Reingeniería de Procesos, pero que, por el contrario, aplican otra

medida que podría considerarse de escasa profundidad, como son las reestructuraciones o los aplanamientos injustificados y sin criterio de las organizaciones, medidas, todas ellas acompañadas normalmente de numerosos despidos. En la mayoría de las ocasiones la razón principal por la que se aplican estas medidas confundiendo con la BPR es el desconocimiento de lo que es realmente la Reingeniería. Esto ha provocado que los trabajadores la teman generándose tensiones y núcleos poderosos de resistencia al cambio.

Otra de las fuentes de crítica reside en la conflictiva relación existente entre la Reingeniería y la automatización. La automatización ha sido frecuentemente confundida con la BPR, algo que ha generado que muchas empresas comiencen a automatizar sus errores en lugar de aplicar la tecnología para corregirlos y rediseñar sus procesos. Es cierto que la Reingeniería se apoya en la automatización, pero el hecho de automatizar no implica que se esté realizando Reingeniería. Hammer y Champy recomiendan eliminar y no automatizar a la hora de implementar la Reingeniería. Las empresas pueden automatizar un proceso ya existente, haciendo que sea más eficiente, logrando pequeñas mejoras, algo que no implica necesariamente el rediseño del mismo. Por tanto, es sencillo confundir la automatización (mecanismo auxiliar importante de la BPR), con la Reingeniería en sí. El problema de la automatización se hace evidente gracias a otros motivos: la automatización es muy cara y requiere de altos presupuestos, los sistemas de este tipo son en ocasiones complejos y difíciles de adaptar a las necesidades de cada empresa, las estructuras de las empresas no están preparadas para un cambio radical de este tipo, la nueva tecnología provoca fricciones, tensiones y resistencia por parte del personal, etc. Teniendo en cuenta estos factores, a pesar de que se aplique englobada en un verdadero proceso de Reingeniería, es evidente que la automatización no es un paso tan sencillo como se podría deducir de las teorías de Hammer y Champy.

Finalmente otro asunto que ha conllevado críticas a la Reingeniería se centra en la naturaleza misma de la metodología. La BPR, como cambio radical que cuestiona y rediseña las estructuras, procesos, cultura, sistemas y prácticas existentes, genera la ya mencionada ansiedad y duda entre ejecutivos y empleados. Los cambios generan en algún grado este tipo de reacciones. Si tenemos en cuenta que la Reingeniería propone un cambio radical y profundo, es lógico pensar que todas estas reacciones se acentuarán al introducir esta herramienta de gestión en el seno de una organización. Esto exige que los administradores no sólo estén preparados para la realización del diseño técnico, sino también para la administración del cambio. Muchas son las empresas que han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco adecuada en que se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio. La administración adecuada del cambio debe servir como elemento atenuador de la resistencia natural que los empleados y las antiguas estructuras presentan. Este aspecto enlaza con la crítica realizada por el propio Hammer, en la que reconoce que no se debe descuidar la dimensión humana de las empresas, el hecho de que las plantillas no son tan sólo un grupo de trabajadores eficientes sino que son colectivos de personas que presentan reacciones humanas en todos sus entornos, incluido el profesional.

En lo referente a la Gestión de la Calidad Total, al igual que ha sucedido con la BPR, aparecen preceptos en la teoría susceptibles de recibir fuertes críticas una vez que se han visto los resultados obtenidos al poner dichos puntos en práctica. TQM comenzó a gozar de popularidad y reconocimiento a partir de las experiencias positivas en las empresas japonesas. Este éxito japonés se atribuye, en ocasiones, a peculiaridades

culturales tales como que los empleados están dispuestos a trabajar muchas horas y a entregarse incondicionalmente al servicio de la empresa. Las críticas en lo relativo a este aspecto son notorias: un modelo que ha triunfado en Japón, probablemente fracase en Occidente, debido a las enormes diferencias que existen entre las culturas laborales de ambos lugares. Si bien es cierto que el trabajador típico occidental posee mayor iniciativa propia que el japonés, no menos cierto es que este último goza de una capacidad de sacrificio mucho mayor. Dicha capacidad de entrega es la clave para alcanzar la calidad buscada.

En segundo lugar, los críticos cuestionan la TQM en el sentido en que dicha metodología implica, según Helga Drummond, la inversión de los supuestos fundamentales de la gestión: “el primero de los supuestos a los que hay que dar la vuelta es la preocupación por los beneficios a corto plazo”. Es complicado para las empresas, acostumbradas a buscar beneficios de la forma más rápida posible, cambiar de mentalidad y comenzar a enfocar su actividad hacia el cliente, principal destinatario de la calidad. La TQM, por tanto exige cambios a corto plazo para los que muchas compañías quizás no estén preparadas. El problema es que esta metodología no prevé las barreras al cambio que surgen cuando se intenta alterar tan radicalmente el modelo de negocio de las empresas.

Igualmente, a largo plazo aparecen nuevos problemas. Es probable que los directivos, tal y como los conocemos ahora se queden obsoletos y sean innecesarios, según los postulados de la Gestión de la Calidad Total. Serán necesarios líderes que inspiren y fomenten la búsqueda continua de la perfección. Estos líderes chocan con los directivos tradicionales de lo que Drummond denomina “la cultura del beneficio”. Los miembros del nivel estratégico, primeros afectados por la implantación de TQM, que deberían ser los principales responsables e impulsores de la nueva forma de hacer las cosas, podrían verse claramente perjudicados por la nueva metodología. Este conflicto de intereses puede repercutir en que se tomen medidas intermedias y poco efectivas que no comprometan el futuro de estos directivos en cuestión.

Como conclusión, otro de los asuntos más criticados de la Gestión de la Calidad Total aparece al introducir la ética en el mundo de los negocios. En algunos tratados que analizan en profundidad los postulados de TQM se habla de principios tales como, la pérdida de beneficios a corto plazo a cambio de alcanzar mayor satisfacción para el cliente, o de que “la calidad debe implicar un clima de sensibilidad y preocupación en la empresa por el entorno social y medio-ambiental”. Al final, las compañías en la práctica acaban persiguiendo el beneficio a corto, medio y largo plazo. En ocasiones, los comportamientos éticos son recompensados por los clientes y reportan beneficios. No obstante, en la mayor parte de las ocasiones, los comportamientos éticos no desencadenan recompensa alguna, al menos desde el punto de vista económico. Por tanto, estas recomendaciones éticas de la TQM no dejan de ser algo utópicas si se aplican al contexto empresarial actual.

## 8. RESUMEN

La preocupación por la calidad ha ido aumentando progresivamente en el contexto empresarial en los últimos años. En este contexto surge la Gestión de la Calidad Total, o TQM, que encauza mediante una nueva metodología los esfuerzos

realizados por las compañías para conseguir productos y servicios de mayor calidad orientados al cliente.

En este capítulo se ha abordado la TQM, estudiando sus características, los requisitos necesarios para su implantación, las fases de la misma, etc. Directamente relacionados con la TQM se encuentran los denominados Círculos de Calidad, mecanismos que permiten la resolución rápida de problemas atacando a los mismos desde su origen.

El concepto de calidad es fundamental tanto para las empresas industriales como para las de servicios. No obstante, los medios para alcanzarla no son los mismos en unas y en otras. Las empresas de servicios necesitan que los clientes reconozcan alto valor en lo que reciben con el objetivo de fidelizarlos para futuras transacciones.

Por último, hemos tenido la oportunidad de evaluar la posible complementación entre BPR y TQM. La eficacia de ambas herramientas de gestión no es discutible por algunos autores, y ambas son perfectamente complementarias, por lo que se recomienda su implantación, ya sea de forma simultánea o secuencial. Sin embargo, otros autores elevan sus críticas hacia ambas metodologías, críticas que hemos tenido la oportunidad de conocer en la última parte del capítulo.

## 9. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

- El apartado segundo, correspondiente a la definición de la TQM recoge las ideas de P. Mateos y J. M. Juran. Incorpora también las ideas de H. Drummond (2000).
- El tercer apartado, implantación de la TQM, recoge el modelo de diez pasos de Leal Millán a través de la perspectiva de P. Mateos (1999)
- El epígrafe dedicado a los Círculos de Calidad adapta las teorías de J. M. Peiró y V. González Romá (1993).
- La parte correspondiente a las empresas de servicios resume las nociones ofrecidas por H. Drummond (2000).
- El apartado relativo a la comparación entre TQM y BPR es una adaptación de algunas de las ideas de P. Mateos (1999).
- Las críticas a la BPR y a la TQM se basan en lo que figura en la edición digital de la revista “Algo Más” así como en la obra de H. Drummond (2000).

## BIBLIOGRAFÍA

AUTORES VARIOS, Revista Algo más, Gaceta de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Num. 54 y 55 (2000): Reingeniería: significado, impacto y críticas.

DRUMMOND, H. (2000): La Calidad Total. El movimiento de la calidad, Ed. Deusto.

MATEOS, P. (1999): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

PEIRÓ, J.M. y GONZÁLEZ ROMÁ, V. (1993): Círculos de Calidad, Ed. Universidad Complutense, S.A.

[www.benjaminfranklin.8k.com/artic10.htm](http://www.benjaminfranklin.8k.com/artic10.htm)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal](http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal)

[www.uned.es/catedraunesco-ead/publicued](http://www.uned.es/catedraunesco-ead/publicued)

[www.improven-consultores.com/paginas/revista/edi\\_noviembre.php-42k](http://www.improven-consultores.com/paginas/revista/edi_noviembre.php-42k)

## GLOSARIO

**Benchmarking:** herramienta empleada para introducir la Reingeniería de Procesos consistente en analizar las características de los productos líderes de cada sector para conseguir toda la información posible acerca de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos.

**Círculos de Calidad:** “pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo similar en un área común de la organización a la que pertenecen, y que se reúnen periódicamente para solucionar problemas relacionados con su área de trabajo” (Peiró y González Romá). Nacen como pequeñas células que poco a poco se integran en las estructuras de la empresa pudiendo extenderse por toda la organización.

**Empowerment:** es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y sus individuos, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio, que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo, y planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

**Gestión de la Calidad Total:** conocida internacionalmente como “Total Quality Management” (TQM) se trata de una herramienta de gestión destinada a alcanzar altas cotas de calidad en los productos y servicios entregados a los clientes, de manera que estos perciban valor añadido y aumente su satisfacción a la hora de adquirir dichos productos o servicios.

**Interfaz:** en términos empresariales, según Helga Drummond, se trata del punto de contacto entre la empresa y cliente en el cual se produce el traspaso del producto o del servicio involucrado en la transacción económica. Dependiendo de las características de cada empresa, sus diversas interfaces adoptarán unas características u otras.

**ISO 9000:** norma de ámbito internacional, lanzada por la International Standard Organization (ISO), que se utiliza para evaluar la calidad de los productos y servicios en las empresas. Actualmente, es considerada como un indicador relevante del nivel de calidad en la producción de empresas en todo el mundo.