

Naturaleza, significado y contenido de la gestión de la calidad total¹

Autores: Javier García Bernal y Marisa Ramírez Alesón
Universidad de Zaragoza

Resumen

El estudio de la Gestión de la Calidad Total (GCT) ha sido abordado bajo diferentes enfoques, lo que ha generado numerosas definiciones. En la actualidad todavía no existe un marco teórico generalmente aceptado. Por ello, el presente trabajo pretende avanzar en este sentido, y sintetiza las principales aportaciones existentes en la literatura especializada con el objeto de delimitar qué es la GCT. Así, se presentan tanto los principios en los que se sustenta como las dimensiones a través de las cuales se hace operativa.

Palabras clave: Gestión de la Calidad Total (GCT), Principios, Elementos.

¹ Este trabajo ha sido realizado bajo el marco de objetivos del Grupo de Investigación de Excelencia CRE-VALOR reconocido por la Diputación General de Aragón. Asimismo, los autores agradecen la financiación recibida por el MEC-FEDER a través del proyecto de investigación SEJ2005-07341.

Abstract

The study of the Total Quality Management (TQM) has been analyzed under different perspectives generating numerous definitions. Nowadays, a theoretical framework generally accepted does not exist. Thus, the present paper has the aim to deep on this and it summarizes the main contributions that appear in the specialized literature in order to define what is the TQM. So, we present the principles and the critical factors for operation of TQM.

Key words: Total Quality Management (TQM), Principles, Factors.

Recibido: 08.01.2007

Aceptado: 30.05.2007

I. Introducción

La Gestión de la Calidad Total (GCT) no cuenta con un marco teórico de referencia comúnmente aceptado, lo que ha generado un amplio abanico de definiciones de la misma. De hecho, el propio término calidad es amplio y difuso adoptando diversas definiciones. Así, ambos conceptos han evolucionado en el tiempo con diferentes enfoques en cada momento.

Por ello, el presente trabajo pretende establecer un marco teórico de referencia que permita analizar la GCT desde una perspectiva económica y organizacional. Se pretende avanzar en la delimitación conceptual de la propia GCT, proporcionando una definición de la misma que clarifique qué es, en qué principios se sustenta, y las dimensiones críticas que la constituyen y la hacen operativa.

Para ello, el primer epígrafe profundiza en los conceptos de calidad y de GCT. Las diferentes definiciones existentes de calidad condicionan el enfoque adoptado al abordar su gestión. Así, se presentan los diferentes enfoques adoptados a lo largo del tiempo hasta llegar a la última etapa denominada GCT (Dale, 1999). De la misma forma, se recogen las diferentes delimitaciones conceptuales básicas de la misma, optando por aquella más consistente con las aportaciones y el marco teórico y conceptual proporcionado por la Teoría de los Costes de Transacción. Posteriormente, el epígrafe segundo centra la atención en la distinción entre principios y prácticas de la GCT. La adopción de tales principios y prácticas por parte de un elevado número de empresas ha derivado en que determinados autores hayan enfocado sus esfuerzos en la identificación de una serie de dimensiones o elementos críticos que hacen operativa a la GCT. Tales aportaciones se recogen en el epígrafe tercero donde, además, se identifican una serie de elementos comunes en los trabajos revisados, que son presentados y justificados económicamente. Finalmente, el epígrafe cuarto recoge la definición de GCT derivada de la presente investigación, la cual proporciona una delimitación conceptual de la misma desde el marco teórico proporcionado por la Teoría de los Costes de Transacción.

II. La gestión de la calidad total: evolución y delimitación del marco teórico de referencia

La ISO 8402:1994² proporcionó una definición internacional de GCT como *un enfoque de gestión empresarial, centrado en la calidad y basado en la participación de todos sus miembros, cuyo propósito es conseguir el éxito a largo plazo, a través de la satisfacción de sus clientes y de los beneficios aportados a todos los miembros de la organización y la sociedad.*

A pesar de la existencia de esta definición, algunos autores siguen señalando que la GCT es un concepto ambiguo y confuso, que es entendido por las personas según sus propias creencias y convicciones (Casadesús et al., 2005). Además existen otros conceptos afines que dificultan todavía más el consenso, como son el control total de la calidad (*Total Quality Control, -TQC-*), el control total de la calidad “estilo japonés” (*Company Wide Quality Control, -CWQC-*) o la dirección estratégica de la calidad total (*Strategic Total Quality Management, -STQM-*). Las similitudes y diferencias entre estos conceptos se recogen con mayor detalle en Lloréns y Fuentes (2006).

Todo esto provoca que todavía no exista un marco teórico para la Gestión de la Calidad Total (Wilson y Durant, 1994). De hecho, ni siquiera existe para el propio término calidad (Reeves y Bednar, 1994). Y es que las distintas definiciones de calidad condicionan qué se entiende por Gestión de la Calidad.

Así, Garvin (1988) indica que las diversas definiciones de Calidad se enmarcan desde una perspectiva trascendente hasta una perspectiva basada en el valor, pasando por perspectivas basadas en el producto, perspectivas basadas en el consumidor, o perspectivas fundamentadas en la producción. De esta forma, desde el enfoque trascendente se identifica calidad con “excelencia innata” (Pirsig, 1974; Tuchman, 1980); desde el enfoque basado en el producto, se considera a la calidad como una variable precisa y susceptible de ser medida de forma que una calidad diferente supone una diferencia en la cantidad de algún atributo de un producto (Abbott, 1955; Leffler, 1982); desde el enfoque basado en el usuario se concibe calidad como nivel de satisfacción de las preferencias de los consumidores (Edwards, 1968; Kuehn y Day, 1962; y Juran, 1974); desde un enfoque basado en la manufactura se identifica calidad con conformidad en las especificaciones (Crosby, 1979; Gilmore, 1974); y desde un enfoque basado en el valor se define calidad en términos de costes y precios (Broh, 1982; Feigenbaum, 1961). Reeves y Bednar (1994) sintetizan las diferentes definiciones del concepto de calidad en cuatro: 1) calidad como satisfacción de las expectativas, 2) calidad como conformidad con las especificaciones, 3) calidad como valor, y 4) calidad como Excelencia. La adopción de una u otra definición de calidad determina el enfoque adoptado al abordar la gestión de la misma.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) es la última de las etapas del proceso evolutivo de la Gestión de la Calidad estipulado por Dale (1994, 1999). Según el autor,

² La Norma ISO 8402:1994 fue reemplazada por la ISO 9000: 2000. La última versión de la familia de normas ISO 9000 es la UNE-EN ISO 9000:2005.

la Gestión de la Calidad ha evolucionado en función del enfoque adoptado en cada momento, desde cuando las labores de producción e inspección estaban separadas y la calidad era responsabilidad del inspector (Taylor, 1911) hasta lo que se denomina Gestión de la Calidad Total (GCT), entendida como “la cooperación mutua de todas las personas en una organización y en los procesos de los negocios asociados para producir productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes” (Dale, 1999: 9). En la evolución de la Gestión de la Calidad, Dale (1999) identifica cuatro etapas³: Inspección, Control de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total (GCT).

Durante algún tiempo, la **inspección** fue considerada el único camino para asegurar la calidad. En un sistema basado en la inspección, una o más características de un producto, servicio o actividad son examinadas, medidas, testadas, evaluadas y comparadas con los requisitos especificados para conseguir la conformidad con las especificaciones. Por tanto, es un proceso de reparación *expost* sin enfoque preventivo, donde el énfasis reside en acciones correctivas (enfoque reactivo) y no suele implicar directamente en el mismo sentido a clientes y proveedores, limitándose a ser una práctica interna. James (1996 y 1997) apunta que la inspección centra la atención en el producto.

El **Control de Calidad** persigue reducir la incidencia de la no-conformidad a través de un mayor control del proceso, desde un enfoque de detección. Sin embargo, sigue siendo un enfoque reactivo en el que se avanza en el desarrollo y sofisticación de los métodos y sistemas de inspección. James (1996 y 1997) considera que el control de calidad se orienta hacia los procesos.

Posteriormente, se consideró que el simple hecho de encontrar y solucionar un problema después de haberse producido no elimina la verdadera causa del problema. Por ello, la orientación de los esfuerzos hacia la prevención permitiría conseguir una mejora continua y perdurable. Por tanto, se produce un cambio sustancial de filosofía y un nuevo enfoque de trabajo que se constituye en la base de la tercera de las etapas: el **Aseguramiento de la Calidad**. Se hace necesario la coordinación y colaboración de personas asignadas a varios departamentos para descubrir cuál es la naturaleza de los problemas y, así, eliminarlos. El aseguramiento de la calidad responde a un enfoque pro-activo con mayor énfasis en la planificación; en la formación y el adiestramiento de los empleados; en la mejora de los diseños de productos, servicios y procesos; en un mayor control del proceso; y en conseguir una mayor implicación y motivación del personal. James (1996 y 1997) identifica el aseguramiento de la calidad con sistemas.

³ Numerosos autores recogen el proceso evolutivo de la GCT de Dale (1994 y 1999) como, por ejemplo, Merino (2001), Moreno Luzón et al. (2001), Claver et al. (2005) y Casadesús et al. (2005). Estos últimos integran las etapas de *Inspección* y *Control de Calidad* en una sola que denominan “*Inspección de la Calidad*” (Casadesús et al., 2005:17). Por otro lado, se hace necesario destacar que Garvin (1988) distingue cuatro etapas en el proceso de evolución de la calidad en la época industrial: Calidad mediante inspección (*Inspection*), Control estadístico de la calidad (*Statistical Quality Control*), el aseguramiento de la calidad (*Quality Assurance*) y la calidad como estrategia competitiva (*Strategic Quality Management*).

Por último, la cuarta etapa, denominado **Gestión de la Calidad Total (GCT)**, implica la aplicación de los principios de gestión de la calidad a todos los aspectos de la organización. Se produce un mayor énfasis en las personas, una mayor sofisticación de las herramientas y técnicas empleadas, mayor atención a la gestión del proceso, mayor formación y desarrollo de los empleados, mayores esfuerzos en eliminar actividades que no generen valor, etc. El proceso se extiende a los proveedores y clientes con los que se busca establecer relaciones y con todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización. Todas las actividades se reorientan para centrarse en el cliente, tanto interno como externo. Finalmente, existe la necesidad de mejora constante hacia la *excelencia empresarial*. Merino (2001) considera que esta etapa, trata de conciliar e integrar los conceptos de calidad, estipulados por Reeves y Bednar (1994), de *conformidad con satisfacción del cliente*. Por su parte, James (1996 y 1997) apunta que la GCT adopta un enfoque centrado en las personas.

Por otro lado, Moreno-Luzón et al. (2001) matizan que las orientaciones básicas de cada una de las etapas recogidas por Dale (1999) pueden tener un carácter acumulativo de forma que una orientación hacia las personas por parte de la GCT no tiene por qué excluir un interés por los productos, procesos y sistemas.

Aunque numerosos autores han referenciado el proceso evolutivo hacia la GCT de Dale (1999), no existe consenso en la delimitación conceptual de la misma. Existe un amplio abanico de definiciones, desde los autores que sostienen que es una *técnica* alternativa de gestión (Price, 1989) hasta los que apuntan que la GCT representa un *cambio de paradigma* (Broedling, 1990; Slater, 1991; y Brocka and Brocka, 1992). Así, determinados autores la conciben simplemente como un *conjunto intervencional de prácticas* orientadas a mejorar el *performance* empresarial y la satisfacción del cliente (Handfield et al., 1998) o como un *medio* para mejorar el *performance* y la calidad de toda la organización (Hunt y Gitlow, 1996). Para otros autores la GCT es un *recurso estratégico* (Powell, 1995) o una *opción estratégica* de negocio (Waldman, 1994; Reed et al., 1996; Tummala et al., 1996; o Stahl y Grigsby, 1997). Wruck y Jensen (1994) o Brickley et al (1997 y 2004) delimitan el concepto de GCT como una *opción de diseño organizativo*. Otros autores, la identifican con una *nueva forma de pensamiento* en la gestión de empresas (Chorn, 1991), o incluso con una *filosofía de dirección* (Dean y Bowen, 1994; Spencer, 1994; Adams et al., 1999).

Entre las diferentes alternativas señaladas, la presente investigación opta por la definición consistente con el marco teórico y conceptual proporcionado por la Teoría de Costes de Transacción: la delimitación conceptual de la GCT como una opción de diseño organizativo. Esta alternativa permite profundizar en la naturaleza económica de la GCT y en el papel desempeñado por la misma en la resolución de los dos tipos de problemas que pueden aparecer en la empresa: los problemas de información o coordinación y los problemas de motivación o incentivos (Milgrom y Roberts, 1992 y 1993).

III. Principios que sustentan la gestión de la calidad total

Una vez se ha delimitado el marco conceptual de referencia, se hace necesario seguir profundizando en los principios que fundamentan la GCT.

Savolainen (2000) distingue dos niveles para la investigación de la Gestión de la Calidad. Por un lado, se encuentra un nivel abstracto que se corresponde con los principios; y por el otro, se encuentra un nivel práctico y perceptible que se corresponde con las prácticas. Entre los autores que distinguen entre principios y prácticas se encuentran Spencer (1994), Dean y Bowen (1994), Powell (1995), Wilkinson et al. (1998) y Oakland (2000).

Existen múltiples enumeraciones de los principios que sustentan la GCT. Sin embargo, aunque la nomenclatura y relación de principios difieren en función de los autores consultados, no existen divergencias notables en la esencia de los mismos. Por motivos de simplicidad y claridad en la exposición, se adopta la nomenclatura utilizada por Dean y Bowen (1994). Así, los **principios** que fundamentan la GCT son: (1) Orientación al Cliente, (2) Mejora Continua, y (3) Trabajo en Equipo. La *Orientación al Cliente* se justifica por la importancia que tiene proporcionar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. La *Mejora Continua* es una consecuencia del hecho de que la satisfacción del cliente sólo puede conseguirse a través de una mejora efectiva de los procesos mediante los cuales se crean los productos y servicios. Por último, el *Trabajo en Equipo* se considera la mejor manera de conseguir una orientación al cliente y una mejora efectiva de los procesos, puesto que para ello es necesaria la colaboración, tanto a nivel interno de la organización, como externo con clientes y proveedores.

Dean y Bowen (1994) ilustran una serie de **prácticas** y **técnicas** que hacen operativos tales principios y que quedan recogidos en la tabla 1.

Tabla 1: Principios, Técnicas y Prácticas de la Calidad Total

Principio	Orientación al cliente	Mejora continua	Trabajo en equipo
Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con el cliente. - Recabar información sobre las necesidades de los clientes. - Usar la información tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de procesos - Reingeniería. - Resolución de problemas. - Ciclos PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Actuar) 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de soluciones que beneficien a todas las unidades implicadas en el proceso - Formación de varios tipos de equipos - Formación/entrenamiento en las habilidades de grupo
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas al cliente y grupos (focus groups) - Desarrollo de la función de Calidad (trasladar la información sobre el cliente dentro de las especificaciones del producto) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gráficos de flujos - Análisis de Pareto. - Control estadístico de procesos. - Diagramas de escama de pez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional de métodos como las técnicas de grupo. - Métodos de generación de equipos (ej. Clarificación de roles y feedback de grupo).

Fuente: Dean y Bowen (1994: 395)

Respecto a las técnicas y/o herramientas que hacen operativas las diferentes prácticas empresariales relativas a cada uno de los principios, han sido objeto central de estudio por parte de la Ingeniería de la Calidad⁴. Para mayor detalle de cada una de las herramientas que tradicionalmente son vinculadas a la GCT, y las más recientes, pueden consultarse Pfeifer y Torres (2002) o Cuatrecasas (2005).

IV. Dimensiones críticas de la gestión de la calidad total

La adopción de tales prácticas y herramientas, vinculadas a la GCT y sustentadas en los tres principios señalados, ha derivado en que determinados autores centren su atención en la identificación de las dimensiones o elementos esenciales de la GCT, con el objetivo de elaborar un instrumento de medida del grado de adopción de la misma. Existe cierto consenso al considerar como primer trabajo de este tipo el elaborado por Saraph et al.⁵ (1989). Otros trabajos similares, posteriores en el tiempo son los de Porter y Parker (1993), Flynn et al. (1994), Anderson et al. (1995), Ahire et al. (1996), Black y Porter (1996), o Rao et al. (1999). A partir de sus aportaciones, se ha optado por presentar los elementos necesarios para una adopción efectiva de la GCT bajo 5 dimensiones: **Liderazgo**, **Gestión de la Información**, **Participación de los Empleados**, **Gestión de los Procesos**, y **Orientación a diversos Stakeholders**. A continuación se explica cada una de ellas.

Dimensión crítica nº 1: *Liderazgo*

La primera de las dimensiones identificadas, que caracteriza a las empresas que implantan la GCT, es la presencia de un elevado nivel de **liderazgo** por parte de la alta dirección (Anderson et al., 1995). En general, el concepto de liderazgo se define como la relación a través de la cual una persona o grupos de personas influyen en la conducta o acciones de otras (Mullins, 1996).

Diversos autores han presentado modelos económicos que recogen la incidencia del liderazgo en la empresa como mecanismo que fomenta la alineación de incentivos entre los diferentes miembros de la empresa (Rotemberg y Saloner; 1993; Hermalin, 1998). Tal y como indica Hermalin (1998), la característica esencial que define a un líder es la presencia de personas que le siguen de forma voluntaria. En otras palabras, el comportamiento de los denominados seguidores no viene motivado por mecanismos coercitivos o de autoridad (soluciones jerarquizantes). Por tanto, se asu-

⁴ La **Ingeniería de la Calidad** “se concentra en obtener productos y procesos de calidad aplicando equipos y métodos con cualidades tecnológicas y económicas óptimas” (Pfeifer y Torres, 2002).

⁵ Garvin (1984) identifica una serie de factores críticos de la gestión de la calidad basándose en la observación “in situ” de 16 compañías, siendo el primer estudio empírico sobre las prácticas de la calidad y su impacto sobre el performance. Sin embargo, determinados autores señalan el trabajo de Saraph et al. (1989) como el pionero a la hora de desarrollar empíricamente una escala de medida de la Gestión de la Calidad Total (p. e. Flynn et al. (1994); Ahire et al. (1996), Rao et al. (1999), Barker y Cagwin (2000); Ho et al. (2001), o Merino (2001)).

me que el liderazgo es una herramienta o solución no jerarquizante para la alineación de incentivos, basada en elementos culturales.

Directamente vinculado con el concepto de liderazgo, existen otros dos elementos recogidos en la literatura: el *compromiso de la dirección* y la *planificación estratégica de la calidad*.

Un alto nivel de **compromiso o apoyo por parte de la alta dirección** ha sido considerado necesario para una implantación efectiva de la GCT por autores como Saraph et al. (1989); Flynn et al. (1994); Ahire et al. (1996); o Rao et al. (1999). La importancia que se le atribuye a que la dirección de la empresa muestre su compromiso por la GCT se justifica a partir de las aportaciones de Hermalin (1998) relativas a la naturaleza del *liderazgo reforzado a través del ejemplo*. De esta forma, el incremento de esfuerzo por parte de la dirección para conseguir una implantación efectiva de la GCT impulsa un mayor nivel de esfuerzo por parte del resto de empleados.

Porter y Parker (1993), Black y Porter (1996) y Rao et al. (1999) destacan la importancia de la **planificación o gestión estratégica de la GCT**. La planificación estratégica de la calidad recoge en qué medida se contempla la GCT dentro de la elaboración del plan estratégico de la empresa y cómo se traslada a metas, políticas y líneas de actuación concretas, que deben ser conocidas por todos los miembros de la organización. En otras palabras, se establece, de manera formal y explícita, cuáles son los principales objetivos de la empresa y la forma de alcanzarlos. El objetivo último es la difusión de una serie de normas de conducta críticas para el adecuado funcionamiento de la empresa para que los trabajadores asuman e internalicen la necesidad de ajustarse a las mismas en beneficio de todos. Por tanto, se establece un escenario propicio para potenciar el papel que, sobre la alineación de incentivos, desempeña la presión social (Kandel y Lazear, 1992⁶).

Dimensión crítica nº 2: *Gestión de la información*

La segunda de las dimensiones engloba aquellos elementos directamente relacionados con la elaboración y utilización de la información necesaria para la aplicación eficaz y eficiente de los principios de la GCT. Saraph, et al. (1989) los sintetizan en el término *Datos relativos a la calidad y su divulgación*. Recoge tanto la elaboración de información específica, formal y periódica de apoyo a la resolución de problemas, como su disponibilidad y utilización por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización.

⁶ La presión social hace referencia a aquellos premios o castigos psicológicos que los miembros de una organización perciben a la hora de tomar sus decisiones individuales. Tales premios o castigos se manifiestan a través de la aparición de sentimientos de vergüenza y culpabilidad. El establecimiento de una norma puede constituirse en una herramienta que permite alinear los intereses de los partícipes. Con la presencia de presión social en la empresa, los agentes tienen menores incentivos a no cumplir con su cometido como consecuencia de la aparición de sentimientos de culpa, de vergüenza o ambos simultáneamente. Consecuentemente, se logra un incremento del desempeño de los partícipes de la organización.

La importancia de una adecuada gestión de la información ha sido considerada como elemento crítico por autores como Porter y Parker (1993), Flynn et al. (1994), Ahire et al. (1996), Black y Porter (1996), o Rao et al. (1999).

La necesidad de una gestión eficaz y eficiente de la información proporciona el principal argumento de generación de valor tradicionalmente atribuido a la GCT. Wruck y Jensen (1994) sustentan la capacidad de generación de valor de la GCT en la resolución de problemas a través de la aplicación del método científico, basando la toma de decisiones en la información y el conocimiento relevantes.

Otro elemento que se considera dentro de esta dimensión es el **Benchmarking** ya que es una técnica concreta de obtención de información relevante y así ha sido considerada por autores como Ahire et al. (1996) o Rao et al. (1999).

El concepto de *benchmarking* alcanzó una notable popularidad a partir del trabajo de Camp (1989), fundamentado en las experiencias de la empresa *Rank Xerox*. Como indican Love and Dale (1999), el *benchmarking* también puede definirse como una oportunidad de aprender de las experiencias de otros.

Dimensión crítica nº 3: *Participación de los Empleados*

La tercera de las dimensiones críticas que caracterizan a las empresas que implantan la GCT hace referencia a la utilización de sistemas de participación e implicación de los empleados o *empowerment* (Porter y Parker, 1993; Ahire et al., 1996; y Rao et al. 1999).

La utilización de sistemas participativos de gestión es una herramienta que permite el aprovechamiento eficaz de conocimientos específicos inicialmente dispersos en distintos niveles de la organización (Wruck y Jensen, 1994; Brickley et al., 2004). Para la solución de problemas que precisan de información específica de personas pertenecientes a diversos departamentos, se constituyen los grupos o equipos de trabajo.

Bajo esta dimensión se recogen de forma simultánea y complementaria otros elementos críticos concretos destacados por otros autores como son la **formación o adiestramiento de los empleados** (Saraph et al., 1989, Porter y Parker, 1993, Anderson et al., 1995; Ahire et al., 1996; y Rao et al. 1999) y la constitución de **equipos de trabajo o de mejora** (Flynn et al., 1994; y Black y Porter, 1996).

El papel desempeñado por la inversión de recursos destinados a la formación de los empleados en técnicas o aspectos relacionados con la calidad (p. e. formación estadística) permite proporcionar las condiciones necesarias para la aplicación del método científico en la toma de decisiones (Wruck y Jensen, 1994).

Respecto a la constitución de equipos de trabajo, éstos influyen sobre la eficiencia empresarial al componerse de miembros de diferentes funciones que disponen de mayor talento para trabajar en conjunto que de forma individual (Hackman y Wageman, 1995).

Dimensión crítica nº 4: *Gestión de los Procesos*

La necesidad de una adecuada gestión de los procesos surge a partir de uno de los tres principios de la GCT señalados: la mejora continua (Dean y Bowen, 1994). La Gestión de Procesos engloba tanto los aspectos directamente relacionados con los procesos productivos propios de la empresa (Saraph et al., 1989; Porter y Parker, 1993; Flynn et al., 1994; Anderson et al., 1995; y Ahire et al., 1996), como aquellos aspectos relacionados con la **colaboración y/o el establecimiento de relaciones estables con los proveedores** (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Ahire et al., 1996; Black y Porter, 1996; y Rao et al., 1999).

Entre los argumentos que justifican la importancia de una adecuada gestión de los propios procesos productivos de la empresa, Sakakibara et al. (1993) establecen que la mejora de los procesos permite reducir la variabilidad de los mismos, mejorar su flexibilidad, reducir los tiempos de entrega y reducir los costes. Es decir, provoca un incremento de la productividad, así como una disminución de la incertidumbre o variabilidad.

Respecto al establecimiento de políticas de colaboración con los proveedores y/o el establecimiento de relaciones a largo plazo con los mismos se justifica porque facilita la inversión en activos específicos. Tal y como apuntan Milgrom y Roberts (1992, 1993), el nivel de inversión en activos específicos en relaciones bilaterales está limitado por las consecuencias del denominado problema de retención. En este sentido, el establecimiento de relaciones fundamentadas sobre las bases de los conceptos confianza, reciprocidad y reputación (Salas, 2000), en un contexto dinámico, ofrece determinadas garantías de protección a las partes que decidan acometer inversiones de carácter específico ante posibles comportamientos oportunistas futuros de la otra parte.

Dimensión crítica nº 5: *Orientación a diversos Stakeholders.*

Esta dimensión recoge todos aquellos aspectos relacionados con la orientación de la GCT respecto a quiénes deben ser los partícipes de los beneficios derivados de la acción empresarial. Además de los accionistas o propietarios de la empresa, diversos autores (p. e. Dale, 1999) consideran a los clientes, a los empleados, e incluso a la comunidad que rodea a la empresa (sociedad). Quedan omitidos de forma explícita los proveedores, cuyo carácter instrumental se ha recogido en la dimensión *Gestión del Proceso*, fundamentando su importancia en la protección de los intereses de ambas partes, proveedores y empresa, ante la realización de inversiones específicas.

El colectivo de los **clientes** ha sido ampliamente considerado en los instrumentos que hacen operativa a la GCT analizados, con la excepción del elaborado por Saraph et al. (1989). La importancia atribuida a este colectivo se justifica en el hecho de que se constituye en uno de los tres principios sobre los que sustenta la GCT (Dean y Bowen, 1994). Los autores destacan que es necesario que la organización centre su atención en los clientes dada la importancia de proporcionar productos y servicios

que satisfagan a los mismos. Para ello, los autores apuntan una serie de prácticas tales como mantener contactos directos con los clientes, recopilar información sobre sus necesidades y emplear dicha información para diseñar y generar los diversos productos y servicios de la empresa. La importancia de la orientación al cliente para la supervivencia de la empresa se sustenta en el concepto de lealtad (Ittner y Larcker, 1996). Una mayor lealtad del cliente se traduce en una menor elasticidad de la demanda y, como consecuencia, en una menor sensibilidad al precio.

Respecto a la consideración de los intereses de colectivos como los **empleados**, trabajos como el de Freeman y Lazeur (1995) proporcionan argumentos que muestran cómo la anteposición de los intereses de los trabajadores frente a los de los accionistas o propietarios logra incrementar la renta generada por la organización.

La inclusión de otros colectivos como la **sociedad** o **comunidad que rodea a la empresa** se corresponde, fundamentalmente, con aquellos trabajos que establecen los elementos determinantes de la GCT en base a los criterios estipulados por el *Modelo EFQM de Excelencia* (p. e. García-Bernal et al., 2004; o Bou-Llugar et al., 2005) o aquellos que siguen un enfoque *stakeholder* fundamentado en el *Modelo Malcolm Baldrige* (p. e. Pannirselvam y Ferguson, 2001). Desde un punto de vista económico, existe un amplio debate (Rodríguez, 2003) entre los defensores de la perspectiva *stakeholder* (o teoría de los interesados) frente a los defensores del modelo financiero de empresa (centrado en los intereses de los accionistas o propietarios de la empresa). En cualquier caso, la difusión de un enfoque *stakeholder* en Europa viene apoyada por la notable difusión de modelos de gestión como el *Modelo Europeo de Excelencia* promovido por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

V. Conclusiones

Como se ha puesto de manifiesto, la GCT es un concepto amplio y difuso, de la misma forma que lo es el concepto de calidad. Las distintas definiciones de calidad han condicionado el enfoque adoptado en el momento de afrontar su gestión. Así, la Gestión de la Calidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta lo que actualmente se conoce como Gestión de la Calidad Total (GCT).

Sin embargo, todavía no existe un marco teórico de referencia para la GCT generalmente aceptado. En consecuencia, tampoco existe consenso en las identificaciones de los principios, prácticas y técnicas que sustentan y hacen operativa la GCT, aunque sí se aprecia la existencia de ciertos elementos comunes.

Partiendo de las diferentes aportaciones relativas a la delimitación conceptual de la GCT, a los principios básicos que la sustentan y a las diferentes dimensiones críticas, identificadas por diversos autores, se presenta una definición de GCT desde el marco teórico proporcionado por la Teoría de los Costes de Transacción.

Así, desde una perspectiva económica y organizacional, la GCT es **una opción concreta de diseño organizativo** sustentada en tres principios que son: (1) **la orien-**

tación al cliente, (2) la mejora continua y (3) el fomento de la participación de los empleados. Además, para una implantación eficaz es necesario que exista un elevado nivel de liderazgo en la empresa; que se destinen esfuerzos y recursos a solucionar y gestionar eficientemente los problemas de información; que se fomente la participación de los empleados; que se realice una gestión eficiente de los procesos; y que la acción empresarial esté orientada a la protección de los intereses de colectivos como los clientes, e incluso otros stakeholders, como los empleados o la comunidad en general.

Bibliografía

- ABBOTT, L. (1955): *Quality and Competition*. New York: Columbia University Press.
- ADAMS, G.; MCQUEEN, G.; SEAWRIGHT, K. (1999): "Revisiting the stock price impact of quality awards". *Omega*, vol. 27, nº 3: 595-604.
- AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. (1996): Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, vol. 27, nº 1: 23-56.
- ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.G.; DEVARAJ, S. (1995): A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. *Decision Sciences*, vol. 26, nº 5: 637-658.
- BARKER, K. J.; CAGWIN, D. (2000): "New Evidence Relating TQM To Financial Performance: An Empirical Study of Manufacturing Firms". *Working Paper*. The University of Texas at Brownsville.
- BLACK, S. A., PORTER, L. J. (1996): "Identification of the critical factors of TQM". *Decision Sciences*, vol. 27, nº 1: 1-21.
- BOU-LLUSAR, J. C.; ESCRIG-TENA, A. B.; ROCA-PUIG, V.; AND BELTRÁN-MARTÍN, I. (2005): To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, nº 4: 337-353.
- BRICKLEY, J. A.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. (1997): *Managerial Economics and Organizational Architecture*. New York: Ed. Irwin.
- BRICKLEY, J. A.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. (2004): *Managerial Economics and Organizational Architecture (Third Edition)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- BROCKA, B.; BROCKA, M. S. (1992) *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. Homewood, Il.: Irwin.
- BROEDLING, L. A. (1990): "Foreword". En T. Varian (Ed.), *Beyond the TQM mystique: Real-world perspectives on total quality management*: 1-3. Washington, DC: American Defense Preparedness Association with Organizational Dynamics.

- BROH, R. A. (1982): *Managing Quality for Higher Profits*. New York: McGraw-Hill.
- CAMP, R.C. (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Leads to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- CASADESÚS FA, M.; HERAS SAIZARBITORIA, I.; MERINO DÍAZ DE CERIO, J. (2005): *Calidad práctica: Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- CHORN, N. H. (1991): "Total quality management: Panacea or pitfall?" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 21, nº 8: 31-35.
- CLAVER CORTÉS, E.; MOLINA AZORÍN, J. F.; TARÍ GUILLÓ, J. J. (2005): *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones (2ª edición)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CROSBY, P. B. (1979): *Quality is Free*. New York: New American Library.
- CUATRECASAS, LL. (2005): *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- DALE, B. G. (1994): *Managing Quality (Second Edition)*. London: Prentice Hall.
- DALE, B. G. (1999): *Managing Quality (Third Edition)*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- DEAN, J. W. Jr., BOWEN, D. E. (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3: 392-418.
- EDWARDS, C. D. (1968): "The Meaning of Quality". *Quality Progress*, October.
- FEIGENBAUM, A. V. (1961): *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument". *Journal of Operations Management*, 11, pp. 339-366.
- FREEMAN, R. B.; LAZEAR, E. P. (1995): "An Economic Analysis of Works Councils". En J. Rogers y W. Streeck (Eds.) *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- GARCÍA-BERNAL, J.; GARGALLO-CASTEL, A.; PASTOR-AGUSTÍN, G.; RAMÍREZ-ALESÓN, M. (2004): "Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain". *Quality Management Journal*, vol. 11, nº 3: 20-34.
- GARVIN, D. A. (1984): "What does "product quality" really mean?" *Sloan Management Review*, vol. 26, nº 2: 25-43.
- GARVIN, D. A. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*, volume 65, number 6: 101-109.
- GARVIN, D. A. (1988): *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- GEHANI, R. R. (1993): "Quality value-chain: A meta syntesis of frontiers of quality movement". *Academy of Management Executive*, vol. 7, nº 2: 29-42.
- GILMORE, H. L. (1974): "Product Conformance Cost". *Quality Progress*, June.

- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. (1995): "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nº 2: 309-342.
- HANDFIELD, R.; GHOSH, S.; FAWCETT, S. (1998): "Quality-Driven Change and Its Effects on Financial Performance". *Quality Management Journal*, vol.5, nº 3: 13-30.
- HERMALIN, B. E. (1998): "Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example". *American Economic Review*, vol. 88: 1188-1206.
- HO, D.C.K.; DUFFY, V.G.; SHIH, H.M. (2001): "Total quality management: an empirical test for mediation effect". *International Journal of Production Research*, vol. 39, nº 3: 529-548.
- HUNT, V. D.; GITLOW, H. S. (1993): *Managing quality: Integrating quality and business strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- JAMES, P.T.J. (1996): *Total Quality Management: An introductory text*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- JAMES, P.T.J. (1997): *Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- JURAN, J. M. (editor) (1974): *Quality Control Handbook (Third Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- KANDEL, E.; LAZEAR, E. P. (1992): "Peer Pressure and Partnerships". *Journal of Political Economy*, vol. 100, nº 4: 801-817.
- KUEHN, A. A.; DAY, R. L. (1962): "Strategy of Product Quality". *Harvard Business Review*, November-December.
- LEFFLER, K. B. (1982): "Ambiguous Changes in Product Quality". *American Economic Review*, vol. 72, nº 5: 956-967.
- LEMAK, D. J.; REED, R.; SATISH, P. K. (1997): "Commitment to Total Quality Management: Is There a Relationship with Firm Performance?" *Journal of Quality Management*, vol. 2, nº 1: 67-86.
- LLORENS MONTES, F. J.; FUENTES FUENTES, M. M. (2006): *Gestión de la calidad empresarial: Fundamentos e implantación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- LOVE, R. AND B.G. DALE (1999): *Benchmarking*. En Barrie G. Dale: *Managing Quality (Third Edition)*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- MERINO DÍAZ DE CERIO, J. (2001): *La calidad en la empresa industrial española*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS BONET, F. J.; GONZÁLEZ CRUZ, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- MULLINS, L.J. (1996): *Management and Organizational Behavior*. Pitman Publishing, London.
- OAKLAND, J. S. (2000): *TQM: Text with cases (second edition)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- PANNIRSELVAM, G. P.; FERGUSON, L. A. (2001): "A study of the relationships between the Baldrige categories". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n° 1: 14-34.
- PFEIFER, T.; TORRES, F. (2002): *Manual de gestión e ingeniería de la calidad*. Zaragoza: Mira Editores, S. A.
- PIRSIG, R. M. (1974): *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: Bantam Books.
- PORTER, L. J.; PARKER, A. J. (1993): "Total Quality Management: The Critical Success Factors". *Total Quality Management*, vol. 4, n° 1: 13-22.
- PRICE, F. (1989): "Out of Bedlam: Management by Quality Leadership". *Management Decision*, vol. 27, n° 3: 15-21.
- RAO, S. S.; SOLIS, L. E.; RAGHUNATHAN, T. S. (1999): "A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument". *Total Quality Management*, vol. 10, n° 7: 1047-75.
- REED, R.; LEMAK, D. J.; MONTGOMERY, J. C. (1996): "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance". *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1: 173-201.
- REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3: 419-445.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2003): *El Gobierno de la Empresa: Un Enfoque Alternativo*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- ROTEMBERG, J. J.; SALONER, G. (1993): "Leadership Style and Incentives". *Management Science*, vol. 39, n° 11: 1299-1318.
- SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R.G.; FLYNN, B.B. (1993): "A contingency model of competitive advantage". *Working paper*.
- SALAS FUMÁS, V. (2000): "La cultura en las organizaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n° 7.
- SARAPH, J. V.; BENSON, P. G.; SCHROEDER, R. G. (1989): "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management". *Decision Sciences*, vol. 20, n° 4: 810-829.
- SAVOLAINEN, T. (2000): "Leadership Strategies for Gaining Business Excellence through Total Quality Management: A Finnish Case Study". *Total Quality Management*, vol. 11, n° 2: 211-226.
- SLATER, R. H. (1991): "Integrated process management: A quality model (Part 4)". *Quality Progress* 24, no. 4: 69-73.

- SPENCER, B. A. (1994): "Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation". *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, p. 446-471.
- STAHL, M.J.; GRIGSBY, D.W. (1997): *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*. Blackwell Business
- TAGUCHI, G. (1986): *Introduction to Quality Engineering*. New York: Asian Productivity Organisation.
- TUCHMAN, B. W. (1980): "The Decline of Quality". *New York Times Magazine*, November, vol. 2, nº 104:38-41.
- TUMMALA, V.; RAO, M.; TANG, C.L. (1996) "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards, and ISO 9000 certification: core concepts and comparative analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, nº 4: 8-38.
- VOGEL, E.F. (1979): *Japan as number 1: Lessons for America*. New York: Harper & Row.
- WALDMAN, D. A. (1994): "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3: 519-536.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E.; MARCHINGTON, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. London: McMillan Press Ltd.
- WILSON, L. A.; DURANT, R. F. (1994): "Evaluating TQM: The case for a theory driven approach". *Public Administration Review*, vol. 54:137-146.
- WRUCK, K. H.; JENSEN, M. C. (1994): "Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*, vol. 18: 247-287.