

# MÁS ALLÁ DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL HACIA EL PARADIGMA EMERGENTE

**Adams Bounds Yorks**

**Traducción de Arturo Sánchez Martínez**

*Profesor investigador del Depto. de Administración de la UAM-A*

## Resumen

Los gerentes de E.U.A. han disfrutado el ser parte de la economía más productiva y poderosa del mundo, pero se han enfrentado a una intensa competencia global en las últimas décadas. Mientras los administradores estadounidenses han vivido en un estado de normalidad con negocios en situaciones usuales, los competidores globales pasaron por diferentes paradigmas de administración, un nuevo marco para el pensamiento y la acción administrativos. Como resultado, los administradores de Norteamérica caminaron de un estado de normalidad a uno de anomalías, donde nada se parecía a las formas de trabajo que se habían usado hasta entonces. Los competidores globales reescribieron las reglas del juego económico. Competidores y consumidores desafían a los administradores estadounidenses a pasar hacia el nuevo paradigma o ha ser rebasados por esos cambios. Este nuevo paradigma aún está emergiendo; de cualquier forma, la idea central es que *los gerentes deben de pensar y actuar para mejorar los sistemas organizacionales para proveer valor superior al consumidor.*

## Una Definición Aceptada de Administración de Calidad Total

Administración de Calidad Total (TQM) es un tema picante en los círculos académicos y de negocios.<sup>1</sup> Los administradores de negocios están tratando fervientemente de imaginar como hacerla, mientras los académicos están tratando de determinar qué es. Ninguno de ellos está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total, o sobre el cómo poner en práctica el concepto. Este desacuerdo era de esperarse. Primero Administración de Calidad Total es un concepto envolvente que se está transformando en nuevos conceptos y métodos de desarrollo. Segundo, organizaciones diferentes que se encuentran en etapas diferentes de transformarse a Administración de Calidad Total. Tercero, organizaciones diferentes requieren de formas diferentes de Administración de Calidad Total.

Una excepción notable de este desacuerdo tan penetrante sobre el concepto de Administración de Calidad Total, es la definición ofrecida por los participantes del Total Quality Forum, que se integra por un

consorcio de negocios y de líderes académicos, quienes se reúnen anualmente para estudiar Administración de Calidad Total y diseminan sobre sus aprendizajes.

Un grupo de estudio de 1992 del Total Quality Forum definió la Calidad Total como :... *una persona enfocada en un sistema de administración que persiga el incremento continuo de la satisfacción del consumidor a continuo bajo costo real. Calidad Total es una propuesta de sistema total (no una área separada o programa), y una parte integral de la estrategia de alto nivel. Trabaja horizontalmente atravesando funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, de categorías altas y bajas y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de consumidores ...* ( Rampey y Roberts, 1992).

No todos estarán de acuerdo con esta definición, sin embargo parece cubrir de manera general muchas variaciones de Administración de Calidad Total. Algunas personas detestan hablar acerca de la Administración de Calidad Total. Por ejemplo, cuando se le preguntó a W. Edwards Deming acerca de la Administración de Calidad Total, siendo un líder reconocido mundialmente como "gurú en calidad", respondió que la Administración de Calidad Total no está en su vocabulario, "¿Qué es eso?" preguntó. Otros que hablan sobre Administración de Calidad Total pueden sentir que esta definición no es lo suficientemente específica y deja fuera conceptos importantes.

A pesar de las reservas, la definición anterior es la más concisa disponible y agradable para los líderes académicos y de negocios. También separa los principios fundamentales de las herramientas y las técnicas que generalmente son mal interpretadas por el concepto. Esta separación revela una importante clave al interior de la razón por la que muchos administradores fallan en la implementación de sus expectativas usando Administración de Calidad Total.

El objetivo de presentar esta definición aquí no es de usarla como un marco para el texto. Es decir, es una simple introducción al tema para el lector. Este texto está orientado actualmente a llevar al lector más allá de la Administración de Calidad Total.

Nosotros sugerimos que los gerentes vayan más allá de la Administración de Calidad Total no porque la definición sea deficiente. Cualquier definición de un concepto envolvente puede ser deficiente en un punto fijo en el tiempo, y es susceptible de ser mejorada en el futuro. La propuesta de ir más allá de la Administración de Calidad Total es asegurarse de que los admi-

nistradores van a continuar su aprendizaje sobre los temas, conceptos y métodos que componen en nuevo enfoque. Ellos deben de continuar concentrando su pensamiento en la Administración de Calidad Total, así como intentar su implementación.

La definición también sugiere que la Administración de Calidad Total no debe ser un área o un programa separado, debe ser un estilo de vida. La inclusión de la frase " no un área separada o programa" comunica al lector que los administradores tienen la tendencia de apreciar a la Administración de Calidad Total justo como otro programa y deben abstenerse de hacerlo así. Tan pronto como los gerentes deciden " implementar Administración de Calidad Total", están condenados a fallar en la transformación de sus organizaciones.

Para los gerentes que no practican la Administración de Calidad Total o alguna otra variante del nuevo enfoque como un estilo de vida, la transformación es requerida como la clave para las nuevas practicas administrativas. Por esta razón, enfatizamos la importancia de realizar el cambio, que puede ser profundo. Muchas personas se refieren a este cambio como el cambio de paradigma, un termino que conlleva la idea de transformaciones profundas a nivel personal y a nivel organizacional. Dentro de una organización, estos cambios pueden ser descritos como cambios culturales. Cambio de paradigma es mucho más amplio que sólo el cambio de las insólidas compañías a una nueva cultura. Cambio de paradigma involucra a todo el campo de la administración. Administradores que cambian sus organizaciones están participando en la ampliación de este fenómeno.

Como usted podrá ver en los ejemplos y en los estudios de caso contenidos en este libro, administradores de diferentes compañías usan palabras diferentes para referirse a las nuevas formas de pensamiento y actuación. Algunos administradores usan el término de "Administración de Calidad Total" y otros no. Por ejemplo, IBM se refiere a Calidad orientada hacia el mercado. Por esta razón, en nuestros capítulos hacemos referencia a esos temas específicos, conceptos y métodos que están creando el paradigma emergente, en vez de referirnos al término general de Administración de Calidad Total. Pues no hay consenso y tal vez no lo habrá jamás, mientras se genera la teoría y la práctica de la Administración de Calidad Total. de cualquier manera, los administradores están empezando a realizar la necesidad para el cambio de paradigma.

Discutimos sobre las generalidades del escenario

del cambio de paradigma y porque es importante para los administradores este cambio de paradigma. Describimos la naturaleza del paradigma emergente en términos de tres temas; estrategia de valor para el consumidor, sistemas interfuncionales, y mejora continua. Estos tres temas estarán interactuando a lo largo de cada uno de los capítulos de este texto.

La idea central es que *los gerentes deben pensar y actuar para mejorar los sistemas organizacionales para proporcionar valor superior al consumidor*. Esta responsabilidad administrativa constituye el meollo del paradigma emergente, este capítulo aporta las bases para entender la naturaleza del cambio de paradigma. Los capítulos siguientes explican qué significa ir más allá de la Administración de Calidad Total.

### **Cambio Permanente y Cambio de Paradigma**

Por más tiempo, los administradores han observado la creciente intensidad de la competencia global y el cambio permanente. Los tres grandes de la industria automotriz Americana han perdido participación de mercado ante algunos competidores Japoneses como Toyota. Boeing y McDonnell Douglas han perdido participación de mercado con la entrada de su nuevo rival Europeo Airbus. Los incesantes avances en tecnología abren y cierran mercados así como los productos se

mueven rápidamente a través de sus cada vez más cortos ciclos de vida. En la mitad de los años 80's los reproductores de discos compactos sustituyeron a los reproductores de discos de acetatos (fonográficos) casi de la noche a la mañana, y los avances en la tecnología laser pueden reemplazar pronto a los discos compactos.

Mejores comunicaciones e innovaciones logísticas han incrementado el acceso inclusive a los más remotos rincones de la tierra. Así como el desarrollo económico y tecnológico continúa, el número de competidores globales continuará incrementándose. Ahora los consumidores tienen más expectativas porque los competidores ofrecen más.

Los gerentes han notado que las propuestas tradicionales de administración son inadecuadas para mantenerse frente a los cambios. Las propuestas tradicionales simplemente no proveen gerentes con las ideas o los incentivos necesarios para realizar continuamente las mejoras requeridas. En el esfuerzo por hacer las cosas de manera diferente, los administradores han tratado de implementar programas de mejoramiento de la calidad. Inclusive han tratado de practicar la Administración de Calidad Total. Muchos gerentes esperan gratificaciones instantáneas de esos esfuerzos, desafortunadamente muchos de ellos se han decepcionado.<sup>2</sup>

La razón de esa decepción con la Administración



Foto: Antonio Zarur Osorio

de Calidad Total, es que los gerentes continuamente la tratan sólo como otro programa que debe ser implementado. Los facilitadores son asignados, el entrenamiento es ofrecido, las metas son marcadas, y los gerentes esperan resultados rápidos.

Implementar otro programa con un acrónimo de tres letras no es la manera de mantenerse competitivo. No obstante la transformación es requerida. Los Gerentes tradicionales deben pensar en actuar diferente. Los cambios que se requieren de ellos son profundos. Los Gerentes no necesitan otro *programa*, pero sí otro *paradigma*.

### La Naturaleza de los Paradigmas y los Cambios de Paradigma

La palabra "paradigma" es famosa en estos días, pero los gerentes pueden equivocarse al apreciar el poder del concepto. La noción de "paradigma" y "cambio de paradigma" son las claves del cambio administrativo. Thomas Kuhn definió paradigma como: "la manera de ejecución científica reconocida universalmente que por tiempo provee los modelos de problemas y soluciones para la comunidad de profesionales" (1962). Aunque Kuhn aplica el concepto al desarrollo de la ciencia, el concepto se aplica también a las organizaciones y a la administración.

### Definiendo Paradigma y Cambio de Paradigma

Para los gerentes, el paradigma consiste en realidades organizacionales (como los valores, las creencias prácticas tradicionales, métodos, instrumentos, etcétera) que los miembros de un grupo social construyen para integrar los pensamientos y las acciones de sus miembros.

Kuhn argumentaba que la ciencia no progresa a través de la acumulación de piezas, en donde el conocimiento y las técnicas aportan los fundamentos para elaboraciones posteriores. Esta aproximación puede producir una constelación de observaciones, hechos, leyes, teorías y métodos que pueden ser todos compatibles. De hecho, las "verdades" científicas recientes no son siempre contribuciones permanentes. Por ejemplo, la dinámica Aristotélica o la química flogística son incompatibles con las visiones científicas actuales. De cualquier manera, las viejas visiones no son acientíficas simplemente porque han sido descartadas. Tampoco reflejan la idiosincrasia humana más



Foto: Antonio Zarur Osorio

que las visiones de ahora. Las visones actuales son simples observaciones más válidas o más "verdaderas".

Así como los progresos de la ciencia, los cambios van de un paradigma a otro.<sup>3</sup> Lo mismo puede ser dicho de la administración. Por ejemplo: en *La Máquina que cambió al Mundo*, James Womack alude al cambio de la producción de manufactura a la producción en masa, y a un cambio más reciente de la producción en masa a la producción ligera. Otros cambios incluyen la línea de ensamble de Henry Ford y los estudios de tiempos y movimientos de Frederick Taylor y Frank Galbraith.<sup>4</sup>

A pesar de que los trabajos de Newton y Einstein usaron el método científico, sus percepciones del mundo y en consecuencia sus maneras de practicar la ciencia, difieren dramáticamente. Similarmente, los gerentes que defienden la producción en masa y aquellos que defienden la del sistema de producción ligera como lo hace Toyota piensan y actúan de manera diferente, sus diferentes prácticas, creencias, valores y suposiciones definen sus diferentes paradigmas.

### Educación y Cambio de Paradigma

La educación que prepara administradores para la práctica profesional refleja un paradigma administrativo particular. Provee gerentes con creencias acerca de (1) las entidades fundamentales en los negocios,

(2) cómo interactúan esas entidades, (3) preguntas que deben ser respuestas, (4) qué técnicas deben ser empleadas en la búsqueda de soluciones. Así como los gerentes cambian de un paradigma a otro, sus creencias y conocimientos cambian al igual que sus acciones. El cambio puede requerir reeducación sobre la práctica y el pensamiento administrativo. Para los nuevos gerentes que están completando su educación administrativa, adoptando el paradigma emergente descrito en este texto puede parecer más natural, porque ellos tienen menos hábitos que romper.

## **Etapas del cambio de Paradigma Administrativo**

Cuando muchas creencias y acciones cambian en relación a la organización, la transformación se refiere al *cambio de paradigma*. Describimos en la última sección la naturaleza del cambio hacia el paradigma emergente y más allá de la Administración de Calidad Total. Primero, identificamos tres etapas del cambio de paradigma científico: normalidad (trabajando en un paradigma), anomalías (eventos contrarios al paradigma) y reemplazo (cambio de paradigma)

### *Normalidad*

Durante la etapa de *normalidad*, la práctica administrativa está firmemente basada en principios y verdades en las que la comunidad gerencial cree. El pensamiento y la acción se procesan normalmente. En un paradigma dado la práctica administrativa normal representa una actividad de decifrar-resolver, una acumulación de esfuerzos donde los gerentes extienden constantemente su ámbito y precisión de conocimiento administrativo. Por ejemplo: en el sistema tradicional de producción de empuje, los gerentes desarrollaron sus requerimientos de material computarizado para la planeación, sistemas que ayudan a completar la cédula del plan maestro para la producción. Este sistema fue un avance en el paradigma tradicional de producción en masa, ayudó a los gerentes a negociar con los problemas intransigentes de la agenda de producción y el control de inventarios.

### *Anomalías*

Durante la etapa de *anomalías* eventos inesperados cambian las suposiciones de la administración sobre

los negocios. Las condiciones normales son interrumpidas. Los hechos violan el paradigma aceptado, así como las propuestas tradicionales desarrollan un producto que fracasa en el mercado.

La gente usualmente pasa por alto a las anomalías que tratan de corromper al paradigma aceptado, de cualquier manera las anomalías no pueden ser ignoradas siempre, particularmente si da una solución convencional usando los conocimientos y procedimientos convencionales y no se resuelve el problema como previamente se había hecho. Por ejemplo: un gerente puede encontrar que los recortes en los costos decaen en forma inversa a la rentabilidad o una nueva promoción de ventas hace contraer al segmento de mercado. Algunas industrias han experimentado los cambios en la competencia global más recientemente que otras. Por ejemplo: las compañías en las industrias automotriz, electrónica para usuarios domésticos y las de microchips, sufren rentabilidad declinante y pérdida de segmentos de mercado. Si las anomalías persisten y se analizan más, los gerentes pueden caer en la visualización de que el paradigma aceptado es inadecuado y empieza a buscar uno nuevo.

### *Reemplazo*

Todas las compañías se mueven de la etapa de anomalías a la de reemplazo de paradigma administrativo, o sufren las consecuencias económicas. Durante la etapa de *reemplazo*, nuevas teorías, principios y prácticas sustituyen a las anteriores.

Los gerentes obtienen un consenso nuevo sobre los fundamentos de la administración y los negocios, las preguntas que deben ser respondidas y las técnicas que deben ser empleadas en la búsqueda de las soluciones. Reemplazo no significa que todos los elementos del paradigma pasado están invalidados, pero al menos deben ser reconfigurados. Para que el nuevo paradigma sea aceptado, debe parecer mucho mejor que los paradigmas alternativos para explicar el fenómeno de los negocios y resolver los problemas. Reemplazo con un nuevo paradigma implica cambios dramáticos, pero al paso del tiempo un paradigma nuevo se va convirtiendo en no suficiente y provoca opiniones opuestas en los administradores, esto inicia una nueva secuencia de etapas para el subsecuente cambio de paradigma.

En lo que resta del capítulo se desarrolla en cada una de las tres etapas para explicar el cambio de paradigma administrativo descrito en el texto. La pro-

puesta de esta discusión es ayudar al lector a apreciar el contexto del paradigma emergente, que es descrito en los capítulos subsecuentes. Específicamente, para los gerentes en los años 90's quienes están a la mitad del cambio de paradigma, éste está tomando lugar alrededor de todos ellos. Para aquellos gerentes que intentan ser competidores globales tendrán que participar en el cambio, para los que no desean participar serán dejados atrás de los que si lo hagan.

Entendiendo el contexto del cambio de paradigma, los gerentes estarán mejor equipados para transformar sus organizaciones y cambiar hacia el paradigma emergente.

## La Etapa de la Normalidad para la Administración

En la etapa de normalidad, los gerentes piensan y actúan en las maneras consideradas como tradicionales y aceptadas. Las expectativas son claras, las reglas conocidas, y los resultados predecibles. Primero miraremos el periodo más reciente de normalidad para los gerentes norteamericanos, después sugeriremos como fue que los gerentes fallaron al atender los cambios de la economía global que ha dejado el estado de anomalías.

## Administración Tradicional

La administración del siglo veinte en los Estados Unidos ha sido fuertemente influenciada por la administración científica de Taylor y por la teoría de la burocracia de Weber. Esas propuestas dejaron a los gerentes trabajar con sus herencias funcionales, con sus especialidades divididas de acuerdo con actividades especializadas, como: contabilidad, mercadotecnia, ingeniería y manufactura.

Los principios económicos para la competencia en mercados bien definidos se enfatizaban en economías de escala, eficiencias, producción en masa e innovación tecnológica.

Mientras hubo competencia, los competidores normalmente actuaron bajo la estrategia de "vive y deja vivir", porque los monopolios están prohibidos por ley, las compañías tenían menos deseos de manejar competidores completamente desde el mercado. Por ejemplo; la relativa repartición del mercado entre los tres grandes fabricantes de automóviles se mantuvo estable por muchos años, así como Ford no hizo cambio mayores, General Motors y Chrysler convinie-

ron en conducir el negocio de manera usual y todos hicieron mucho dinero. A pesar de la publicidad de "la guerra de las colas", una situación similar ocurrió con Pepsi y Coca.

Aún cuando la tecnología de nuevos productos creó nuevos mercados, como el caso de los plásticos en los años 50's, las prácticas administrativas cambiaron muy poco. Los gerentes fijaban metas de productividad, eficiencia y rentabilidad, usando administración por objetivos (MBO) para ligar la estrategia y las operaciones a través de la jerarquización.

Los gerentes motivaron a los empleados para completar esas metas bajo inducciones, tales como: el reparto de utilidades, opciones sobre inventarios y bonos, o bien otras alternativas como enriquecimiento del trabajo o administración participativa, de cualquier manera el trabajo de los gerentes redundaba mucho en lo mismo: fijar metas, definir roles, proveer tecnología y motivar a los empleados. Las prácticas en contabilidad, mercadotecnia e ingeniería tampoco cambiaron, ocasionalmente, nuevas técnicas fueron introducidas en las funciones tradicionales, como el control de calidad en la manufactura, pero esos cambios fueron ampliamente desconocidos por el resto de la organización.

Nadie cambió esta propuesta de administración mientras sirvió al bienestar social. Mientras los gerentes de otros países están reescribiendo las reglas de la administración y la práctica en los negocios, los gerentes estadounidenses continuaron en la etapa de normalidad. Los Estados Unidos y en general la sociedad occidental, se orientaron hacia otra agenda: la guerra fría.

## Las Desviaciones de la Guerra Fría

Con superpoder económico, los Estados Unidos pudieron canalizar recursos vastos a la guerra fría, por cuatro décadas pudieron enfrentar la corriente del vapor del comunismo.

Ningún líder ha epitomizado la solución de que los Estados Unidos resistieran y enfrentaran al comunismo mejor que el Presidente Ronald Reagan, uno de sus mejores anuncios de la campaña de 1984 resumía el racional gasto de recursos vastos sobre las fuerzas militares de disuasión y la preparación para el combate:

*Hay un oso en el bosque. Para algunas personas, el oso es fácil de ver, otros no lo ven para nada. Algunos dicen que el oso es dócil, otros dicen que es vicioso y degenerado. Entonces nadie puede estar seguro de*

*quien está en lo cierto, no es acaso inteligente estar tan fuerte como el oso –sí es que hay oso.*

La lógica era apremiante y se basó en los temores de la gente, la angustia percibida no era infundada. De cualquier modo, con la llegada de los 90's, el oso desapareció súbitamente.

El muro de Berlín cayó, la Alemania Occidental y Oriental unidas, democracia y capitalismo llegaron a Europa Oriental, el pacto de Warsaw se abrogó. La Unión Soviética disuelta, y el comunismo terminó en Europa, su lugar de nacimiento. Democracia y capitalismo habían ganado (Thurow, 1992). La guerra fría había terminado, pero ¿A qué precio se obtuvo la victoria?

Los Estados Unidos quedaron solos, como la única superpotencia militar al principio de los 90's. De cualquier modo, durante las décadas que E.U.A. estaba preocupado por ganar la guerra fría, Alemania y Japón fueron emergiendo como las nuevas superpotencias económicas. El mundo cambió gradualmente de ser una economía mundial unipolar girando alrededor de los Estados Unidos, a un mundo ampliado tripolar con los Estados Unidos, Japón y la Comunidad Económica Europea.

Ciertamente, los E.U.A. no fueron inconscientes sobre esos desarrollos económicos, éstos fueron los resultados de programas diseñados a la ayuda de países con secuelas de guerra y no desarrollados puestos al día por los Estados Unidos.<sup>5</sup>

La adopción, largamente probada como verdadera, fue que la prosperidad de la economía fomenta la democracia, y por lo tanto la seguridad mundial.

Mientras tanto, otros fueron ayudados, los Estados Unidos olvidaron a su propio desarrollo económico que debió ser asegurado para permanecer como una superpotencia en el nuevo orden económico. La guerra fría desvió a los Estados Unidos de su propio desarrollo en dos caminos: la desviación de inversiones monetarias y la desviación de la atención hacia los cambios de las reglas del juego.

## **Desviación del Dinero**

Los Estados Unidos han descubierto la dificultad de mantener la superpotencia militar y el superpoder económico, especialmente cuando otros se concentran sólo en el superpoder económico: Japón y Alemania están restringidos constitucionalmente para el desarrollo militar masivo, mientras los Estados Unidos canalizan recursos importantes a la milicia.

Fue adecuado mientras los dispendios militares fueron el puntal de la economía Norteamericana y produjeron algunas invenciones comerciables generadas por investigación y desarrollo, desafortunadamente el solo dispendio militar no puede garantizar competitividad global de largo plazo a la empresas de Norteamérica.

## **Desviación de Atención**

Las reglas del juego económico han cambiado y los Estados Unidos no han mantenido el paso por mucha diferencia. Las nuevas superpotencias económicas continúan creando nuevas y diferentes estrategias. En el siglo que se avecina, los Estados Unidos serán sólo una de las superpotencias involucradas en la competencia económica con reglas intensificadamente escritas por otros.

En muchas industrias, los nuevos procesos tecnológicos se han convertido relativamente más importantes que las tecnologías de nuevos productos. Las industrias del futuro incrementarán su dependencia a la creatividad en lugar de preocuparse por la dotación de recursos naturales y de capital.

En las últimas dos décadas, los gerentes norteamericanos empezaron a ver algunos de los efectos de esos cambios de las condiciones globales, nosotros nos hemos enterado gradualmente del estado de anomalías: las viejas propuestas de la administración parecen no trabajar y las viejas maneras de pensamiento no explican más lo que está pasando en la dinámica del mercado mundial.

## **Notas**

- <sup>1</sup> De acuerdo con Mary Walton (1990), el nombre de "Administración de Calidad Total" fue sugerido por primera vez por Nancy Warren, una científica del comportamiento en la Marina de los Estados Unidos de Norteamérica.
- <sup>2</sup> Las dificultades de muchas compañías en la experiencia de implementar Calidad Total fueron sugeridas en el *Newsweek*, Sep. 7, 1992, pp. 48-49.
- <sup>3</sup> Ejemplos clásicos en donde las revoluciones científicas se han visto como en los trabajos de Copérnico, Newton, Lavoisier y Einstein.
- <sup>4</sup> Para más información ver el libro de Robert Reich, *La Reindustrialización de América*.
- <sup>5</sup> Esos programas incluyen al Plan Marshall y las Reglas para gobernar en la competencia económica internacional de la post segunda Guerra Mundial y el GATT (General Agreement on Tariffs and Trades) y el sistema Bretton Woods.