

IMPACTO DE LA CALIDAD TOTAL COMO TEORIA DE LA GESTION EN LAS SOCIEDADES ANONIMAS DEL VALLE DE ABURRA

OMAR DE JESUS GONZALEZ*

RESUMEN

El objetivo general de este trabajo es Determinar el Impacto de la Calidad Total como teoría de la gestión en las Sociedades Anónimas del Valle de Aburrá. Específicamente el trabajo busca determinar cuántas S.A. del Valle de Aburrá, afiliadas a la Corporación Calidad y/o al Grupo Antioquia para el Mejoramiento Continuo, han estructurado o están estructurando un plan estratégico de Calidad Total. De la misma forma, analizar cómo el estamento Directivo incursiona por los terrenos de la Calidad Total y cómo se ha involucrado el Nivel Medio y el Nivel Operativo en el plan estratégico de Calidad Total en aquellas empresas que lo implementan. También se analizan las repercusiones de la Calidad Total en las empresas Proveedoras locales de las S.A. del Valle de Aburrá, comprometidas con la Calidad Total y el impacto de la Calidad Total en las empresas Clientes locales de las S.A. del Valle de Aburrá, comprometidas con la Calidad Total.

El presente Documento es un Resumen del Trabajo presentado al
Concurso de Investigación en Administración E.A.N. - ASCOLFA 1995

* Universidad de Antioquia

CALIDAD TOTAL

JUSTIFICACION: Al considerar las organizaciones como sistemas en los cuales el subsistema de los Recursos Humanos en todos sus niveles es su pilar fundamental, si se posibilita el desarrollo de éste, igualmente se potenciará el desarrollo de los demás, pero sobre todo, el de la razón de ser cualquier organización empresarial:

EL CLIENTE. Es el cliente el recurso activo más importante de toda empresa; por tanto, se justifica el análisis de las acciones que en aquellas S.A. que han iniciado un proceso de implementación de la Calidad Total como orientadora de la gestión, están aplicando en aspectos tales como Selección, Entrenamiento y Capacitación del personal, Selección de clientes y contratación con ellos, Selección de Proveedores y sus formas de contratación, Desempeño y Sistemas de Evaluación, toma de decisiones y esquemas de participación, entre otros, constituyéndose así en un diagnóstico que permita hacer algunas recomendaciones al respecto.

PROBLEMA: La Calidad total como teoría de la gestión, surge en las Sociedades Anónimas del Valle de Aburrá, más como la adaptación a una moda pasajera que como una verdadera actitud de cambio de paradigma administrativo.

DESCRIPCION: La Calidad Total como teoría de la Gestión es un nuevo paradigma que ha despertado el interés de directivos empresariales Antioqueños, sobre todo, de aquellos que están al frente de las Sociedades Anónimas del Valle de Aburrá.

Siendo una de las premisas fundamentales que soportan la gestión por Calidad Total, la actitud asumida por las áreas directivas, es el nivel de la gerencia, alta, media o de primera línea, el que en primera instancia se debe comprometer y fomentar a la vez el ambiente en que la Calidad Total como teoría de la gestión, se concrete.

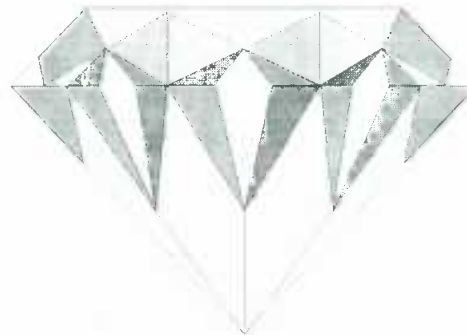
No es de extrañar que haya personas en la organización asignadas a diferentes áreas funcionales, que quieran incursionar por los terrenos de la calidad, lo cual es no sólo importante, sino necesario para que la Calidad Total empiece a desarrollarse como factor multiplicador al resto de la organización.

Lo contrario, riñe con la filosofía general de la Calidad Total, como solución a los problemas de ineficiencia e improductividad que hoy día estamos viviendo en nuestro convulsionado medio empresarial y laboral.

La investigación se desarrolla entonces desde la perspectiva de la necesidad de que en Colombia se acoja definitivamente la Calidad Total como guía para la gestión exitosa, para lo cual se requiere considerar, no sólo lo que está sucediendo al interior de las organizaciones, en lo concerniente al proceso general de toma de decisiones, sino también, y sobre todo, lo que está ocurriendo y puede ocurrir en el entorno.

Se trata, en fin, de estudiar y analizar el impacto y/o incidencias de la Calidad Total en los estamentos de las empresas que han empezado a ser gobernadas en esta perspectiva. Vale decir entonces, que cuando se habla de Calidad Total en las organizaciones, centraremos nuestro interés en los miembros de lo que los defensores de este paradigma administrativo denominan: LA FAMILIA AMPLIADA.¹, esto es, directivos, trabajadores, clientes, proveedores, gobierno, comunidad, pero enfatizando en el miembro más importante: los trabajadores, como recurso humano que orienta o debe

orientar todo su potencial hacia la satisfacción del cliente, sea éste interno o externo, cuando es considerado por la dirección como el activo más valioso de la organización.



Lo anterior es importante, ya que al hablar de calidad se tiende a pensar primero en términos de la calidad del producto y nada puede estar más lejos de la verdad. En el control total de la calidad, la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas. Instalar

calidad en la gente ha sido siempre fundamental en la Calidad Total. Una compañía capaz de crear calidad en su personal, ya está a medio camino de producir artículos de calidad.² Si se considera que los tres bloques de construcción de los negocios son el Hardware, el Software y el Humanware, la gestión por calidad total comienza por este último. Sólo cuando éste está bien implantado, deben considerarse los otros dos. Ahora bien, construir la calidad en las personas significa ayudarlas a ser conscientes de Mejoramiento Continuo o Kaizen. En el entorno del trabajo abundan los problemas y debe ayudarse a la gente a identificar estos problemas, luego se debe entrenar en el uso de las herramientas para solucionar estos, una vez identificados, dada la solución de un problema, los resultados deben estandarizarse para evitar recurrencias.

¹ GÍLOW, Howard y Shelly. Como mejorar la Calidad y la Productividad con el método Deming. Medellín: Norma. 1990, P.4

² IMAI, Masaaki. Kaizen. México: Continental, 1990, Pg. 79.

CALIDAD TOTAL

A través de este ciclo de mejoramiento que nunca termina, la gente puede disciplinarse para hacer de éste una rutina en su trabajo. Así, la administración puede cambiar la cultura de la compañía, imbuyendo la calidad en el personal, pero, esto sólo puede hacerse mediante el entrenamiento y un liderazgo firme.

Se constituye así, la gestión por calidad total en un paradigma administrativo que enfatiza en un sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan las necesidades del cliente, pero para lo cual requiere, indispensablemente de la cooperación de todas las personas en la compañía, incluyendo la alta administración, gerentes, supervisores, trabajadores, en todas las áreas de actividad, tales como investigación y desarrollo, mercadeo, compras, planificación del producto, diseño, preparativos para la producción, administración del proveedor, fabricación, inspección, ventas y servicios posteriores, así como control financiero, administración de personal, entrenamiento y capacitación la gestión por calidad desarrollada de esta manera se llamo Control de Calidad en toda la Compañía, Control Total de la Calidad, o gestión por Calidad Total, y es, el paradigma que nos interesa estudiar en las sociedades Anónimas del Valle de Aburrá.

ASPECTOS TEORICOS

LA CALIDAD TOTAL Y LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

En los últimos años se ha desarrollado el concepto de CALIDAD TOTAL y con él, el uso de arreglos estructurales convencionales ha perdido o se supone que debe perder importancia. Usando el concepto de Calidad Total, el departamento de calidad se percibe como el coordinador organizacional de todos los otros departamentos que afectan a la calidad, como: manufactura, mercadotecnia e ingeniería. Bajo un enfoque de Calidad total, cada departamento debe identificar su papel exacto en cuanto a calidad se refiere y debe establecer objetivos para mantener aceptable la calidad de diseño y comportamiento.

El concepto de calidad total requiere que el departamento de calidad invierta más tiempo en planeación y menos tiempo en inspección y en control, puesto que la calidad total subraya la prevención de defectos y reconoce el papel de todas las áreas de la organización para lograr los objetivos de la calidad. La prevención no es algo que pueda llevar a cabo cualquier departamento debido a que requiere la atención sobre las relaciones del



proveedor (compras), capacitación (personal), diseño (ingeniería), necesidades de los clientes (mercadotecnia) y fabricación del producto (operaciones), lo cual requiere entonces de un enfoque de sistemas que abarque a la organización por completo. Así las cosas, el departamento de calidad no es el responsable de la misma, mejor

dicho, ésta es responsabilidad de todos, y por ende el departamento de calidad sirve en su papel de coordinador para asegurar que cada uno contribuya a los objetivos de la calidad.³

La falta de un concepto de Calidad Total en nuestro medio empresarial se puede apreciar todos los días cuando un gerente general descubre un problema de calidad e inmediatamente toma en sus manos el control de ella para identificar el problema; así, el control de calidad puede hacer poco o nada dado que el problema fue ocasionado en primer lugar por ingeniería, manufactura o mercadotecnia.

Es un error entonces, llamar a la mayoría de los problemas como de calidad, debiendo llamarse por los nombres de los departamentos que los ocasionaron.

Dado que no es simple reconocer la importancia de la Calidad Total como teoría de la gestión, la implementación de ésta deberá empezar especificando cómo serán organizados los esfuerzos de la Calidad total, cómo pueden los individuos estar conscientes de su papel en la misma y, cómo se deben medir los resultados.

ENFOQUE DEMING.

Plantea el Dr. William E Deming que «existe ahora una nueva teoría de la gestión para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad. Nadie puede reivindicar ya que no hay nada que enseñar respecto de la gestión. Ahora los estudiantes de administración disponen de un patrón por el cual pueden juzgar el plan de estudios que se les ofrece».⁴

Subraya el papel que la gerencia debe tomar para mejorar la calidad aduciendo que «la experiencia sola sin la teoría no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad ni como hacerlo. La experiencia dará la respuesta a la pregunta, pero la pregunta surge de la teoría»

³ SCHROEDER, Roger. G. Administración de Operaciones. México: McGraw Hill: 1992. Pp. 634-651.

⁴ DEMING W, Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Barcelona: Diaz de Santos, 1987.P.9.

CALIDAD TOTAL

Define la calidad como Mejora continua de un sistema estable, recalcando dos cosas: Primero, todos los sistemas (Administrativo, de Producción, de Diseño, de Ventas), deben ser estables en un sentido estadístico, lo cual requiere que se tomen las mediciones de los atributos de la calidad en toda la compañía y que se vigilen todo el tiempo. Si estas mediciones no tienen una variación constante, el sistema es estable. Segundo, los varios sistemas para reducir la variación y satisfacer las necesidades de los clientes se fundamentan en el mejoramiento continuo.

Deming expresa su filosofía acerca de la calidad en sus famosos 14 puntos, enfatizando entre otros aspectos que los ejecutivos en jefe deben administrar para el largo plazo y no sacrificar la calidad por ganancias a corto plazo. Cree que la excesiva atención a los reportes trimestrales acerca de las ganancias y los objetivos a corto plazo han distraído a dichos ejecutivos y no han puesto su atención en el servicio al cliente y en el mejoramiento en el largo plazo de la calidad. Argumenta además, que la gerencia debe dejar de depender de la inspección en masa para lograr la calidad y, en su lugar, esforzarse más en la prevención de los defectos, sugiriendo que ésto debe llevarse a cabo mediante la capacitación de todos los empleados, una buena supervisión y el uso de procedimientos estadísticos.

Hace el Dr. Deming una exhortación a los gerentes para que rompan las barreras entre los departamentos y fomenten el trabajo en equipo para producir bienes y servicios de calidad. Piensa que muchos de los estándares de trabajo, sistemas de recompensas por el comportamiento individual y cuotas usadas por las empresas, provocan la competencia entre individuos y departamentos, lo cual obstaculiza el mejoramiento continuo.

Plantea que la calidad no se mejora siendo más estrictos sino mediante el uso de herramientas apropiadas para identificar las causas de las variaciones para controlarlas y reducirlas por parte de trabajadores y gerentes.

PLANTEAMIENTOS DE ISHIKAWA

los 14 puntos del Dr. Deming y los comentarios previos son reforzados por los planteamientos que hace el Dr. Kaoru Ishikawa al respecto en su obra « Qué es el control total de la calidad?» dentro de los cuales se pueden resaltar los siguientes:

«Si se producen artículos defectuosos en diversas etapas del proceso fabril, no bastará la inspección estricta para eliminarlos. Si en vez de acudir a la inspección dejamos de producir artículos defectuosos desde el comienzo,

en otras palabras, si controlamos los factores del proceso que ocasionan artículos defectuosos, ahorraremos mucho, dinero que de otra manera se gastaría en inspección».⁵

Básicamente, si todo se produce sin defectos, no hay necesidad de inspecciones, los defectos crean la necesidad de estas. Por mucho que se esfuerce la división de manufactura, será imposible resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía del producto, si el diseño es defectuoso o los materiales son mediocres. Es preciso que todas las divisiones de la empresa y todos los empleados participen en el proceso de la calidad.

Si a las personas se les trata como a máquinas, el trabajo pierde todo su interés y deja de ser una fuente de satisfacciones. En tales condiciones no es posible esperar productos de buena calidad. El índice de ausentismo y la rotación de personal son medidas que sirven para determinar las fuerzas y debilidades del estilo gerencial y el ánimo de los empleados en cualquier empresa.

La modalidad de contratación en el Japón es familiar y en muchos casos vitalicio. Si la Fábrica es bien manejada, los empleados rara vez se van a otra.

Sin embargo, no se puede permitir que el sistema de empleo vitalicio se convierta en un sistema fomentador del conformismo y la adulación.

Si no se tiene una perspectiva de largo plazo, las utilidades mediatas y los costos se convierten en la preocupación número uno. El efecto sobre el gerente es hacerlo sensible a las utilidades presentes. Así no está en condiciones de hacer frente a los problemas de largo plazo.

Japón ha hecho bien la educación en control de la calidad pero se necesitaron diez años para que esta educación mostrara sus resultados, para que la calidad mejorara y para que la productividad aumentara. Por mucho que los países occidentales procuren hacer orientación en control de la calidad, es posible que no le den alcance al Japón hasta la década del 90, puesto que se requieren diez años como mínimo para que la educación en control de calidad produzca efectos.

Para promover el control de calidad con participación de todos hay que educar a todos los empleados desde el presidente hasta los obreros de línea.

⁵ ISHIKAWA, Kaouru. Qué es el Control Total de la Calidad?. Bogotá: Norma. 1987, P.33.

CALIDAD TOTAL

El control de calidad es una revolución conceptual en la gerencia, por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez.

CALIDAD TOTAL Y LOS COSTOS DE LA CALIDAD

Una tarea importante en el área de la calidad es el calcular los costos de la misma, esto es, los costos de no satisfacer los requerimientos del cliente, los costos de hacer las cosas mal. El costo de la calidad incluye categorías como la prevención, la valuación y la falla. Todos estos son costos de no hacer las cosas correctamente la primera vez. Al asignar un costo a la calidad, este puede ser administrado y controlado como cualquier otro costo.

Dado que los gerentes hablan el lenguaje del dinero, el poner la calidad en términos de costos ofrece un medio muy poderoso de comunicación y control.

En tal sentido se pronuncia el Dr. Philip Crosby, cuando manifiesta que en la mayoría de las compañías no se tiene idea de cuánto gastan en planear y controlar la calidad⁶. Aquellos que han medido estos costos, dice, encuentran que ascienden a alrededor del 30% de las ventas, con rangos de 20% a 40%. En virtud de que estas cifras son mayores que los márgenes de utilidad en muchas compañías, una reducción en el costo de la calidad puede conducir a una mejora significativa de la ganancia. Las empresas mejor administradas han sido capaces de reducir sus costos de calidad del 30% de las ventas a valores tan pequeños como el 3% en un período de varios años⁷. Esto se ha hecho en tanto se mejora la calidad del producto: el potencial para lograr esto en la mayoría de las compañías permanece sin explotar.

El costo de la calidad puede dividirse en dos componentes: Costos de control y costos de falla. Los primeros están relacionados con actividades que eliminan defectos en el proceso de producción, lo cual puede hacerse de dos maneras: mediante la prevención y la valuación o inspección. Los de prevención incluyen actividades como la planeación de la calidad, revisiones de nuevos productos, capacitación y estudios de ingeniería. Estas actividades anteceden a la producción y se llevan a cabo para prevenir defectos antes de que ocurran. Los de control comprenden la inspección con objeto de eliminar defectos después de que ocurren pero antes de que los productos lleguen al cliente.

Se incurre en costos de falla ya sea durante el proceso de producción (internos) o después de que el producto

se embarca (externos), los de falla internos incluyen renglones como: tirar a la basura, reprocesos, menor calidad, etc. Los costos de falla externos involucran cargos por garantía, devoluciones, bonificaciones, etc. Una lista más completa de estos costos nos la proporciona Joseph Juran en su obra «Manual de Control de Calidad».⁸



LOS COSTOS DE LA CALIDAD

COSTOS DE PREVENCIÓN

Planeación de la calidad: Costos de preparación de un plan completo, numerosos planes especializados, manuales de calidad, procedimientos.

Revisión de nuevos productos: Revisión o preparación de especificaciones de calidad para

nuevos productos, evaluación de nuevos diseños, preparación de pruebas y programas experimentales, evaluación de proveedores, estudios de mercadotecnia para determinar los requerimientos de calidad de los clientes.

Capacitación: Desarrollo y conducción de programas de capacitación.

Planeación del proceso: Diseño y desarrollo de dispositivos de control del proceso.

Datos de la calidad: Recolección de datos, análisis de los mismos, elaboración de reportes.

Proyectos de mejoramiento: Investigaciones planeadas de fallas dirigidas a problemas crónicos de calidad.

COSTOS DE VALUACION E INSPECCION

Inspección de materiales de entrada: Costo de determinar la calidad de la materia prima de entrada.

Inspección de proceso: Todas las pruebas, procedimientos de muestreo e inspecciones realizados mientras se está elaborando el producto.

Inspección del Producto final: Todas las inspecciones y pruebas realizadas al producto final en la planta o en el campo.

Laboratorios de calidad: Costo de operación de laboratorios de calidad para inspeccionar materiales en todas las etapas de la producción.

⁶ CROSBY, Philip. Calidad Sin Lágrimas. México: Cecsa, 1984, P.79.

⁷ CROSBY, Philip. La Calidad es Gratis. México: McGraw Hill, Interamericana, 1979, P.151.

⁸ JURAN, Joseph. Manual de control de calidad. McGraw Hill, 1982

COSTOS DE FALLA INTERNOS

Desperdicios: Costo de la mano de obra y materiales del producto que no se puede utilizar o vender.

Reprocesamientos: Costo de rehacer el producto que se puede lograr que esté conforme a los requerimientos.

Degradación: Producto que puede venderse a menos de su precio de lista debido a problemas de calidad.

Revisión: Costo de la inspección y pruebas después del reproceso.

Pérdida de tiempo: Instalaciones y personal ocioso debido a fallas de la calidad.

COSTOS DE FALLA EXTERNOS

Garantía: Costo de reposición de productos en garantía. Mercancía devuelta: Mercancía que es regresado al vendedor.

Demandas: Costos de satisfacer las demandas del cliente debido a una baja calidad.

Descuentos: Concesiones realizadas a los clientes debido a una calidad por debajo del estándar.

Muchas empresas han acometido de hecho, la expansión del sistema contable para cuantificar los costos de la calidad. Con demasiada frecuencia estos programas se han retrasado desesperadamente debido a que hace falta tiempo para definir las categorías contables, razonar las clasificaciones y establecer el sistema de datos. El mismo término Coste de la calidad es confuso⁹, mientras que el término Coste de la mala calidad, es claro.

Tal como lo utilizaremos acá, el coste de la mala calidad es la suma de todos los costos que desaparecerían si no hubiese problemas de calidad. En todas las empresas el sistema existente de contabilidad cuantifica algunos, (una minoría) de estos costos. Estos datos incompletos sobre los costos han hecho que algunos partidarios soliciten que el sistema de contabilidad se amplíe para cuantificar todos los costos de la mala calidad, sosteniendo que la disponibilidad de tales cifras estimulará la mejora de los mismos, al igual que proporcionará la base de un indicador continuo.¹⁰

La baja calidad significa costos elevados puesto que los defectos no salen gratis. Alguien los hace y se le paga por hacerlos. Suponiendo que cueste tanto corregir un defecto como hacerlo antes, entonces un alto porcentaje de las nóminas y de los cargos se gastan en fabricar artículos defectuosos y en repararlos.

Una vez se detecta la magnitud del problema, se detecta que se está pagando dinero bueno por hacer defectos así como para corregirlos.

Ahora bien, el costo del reproceso es sólo una parte del costo de la mala calidad. La mala calidad engendra mala calidad y disminuye la productividad a lo largo de toda la línea; parte del producto defectuoso sale por la puerta hasta llegar a las manos de los clientes. El cliente disgustado se lo cuenta a sus amigos. El efecto multiplicador de un cliente disgustado es una de las cifras desconocidas e incognoscibles y lo mismo ocurre con el efecto multiplicador de un cliente satisfecho que atrae más clientes.¹¹ En realidad, estas cifras las más importantes para la gestión y las que sí necesita el sistema contable como indicador: algo tendrá que hacer la dirección para tenerlas en cuenta¹².

El denominador común de la fabricación y de cualquier organización servicios es que los errores y defectos son caros. Cuanto más lejos llega un error sin ser corregido, tanto mayor es el coste para corregirlo. El costo de un defecto que llega al consumidor o receptor puede que sea el más elevado de todos pero nadie sabe cual es este costo ya que es una cifra invisible.¹³

HACERLO BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ

!Hágalo bien a la primera!, a esto llama W. Deming, una llamada un poco altanera. Cómo puede alguien hacerlo bien la primera vez si el material que recibe no está bien calibrado, tiene el color mal o cualquier otro defecto, si máquina está estropeada o si los instrumentos de medida no son fiables?. Este justo otro eslogan sin sentido, primo hermano de los cero defectos.¹⁴

El anterior es el planteamiento de Deming al respecto cuando se trata de exhortaciones por diferentes medios, de la dirección a los trabajadores argumentando que tales exhortaciones no están dirigidas a las personas adecuadas, sin considerar el hecho de que la mayor parte de los problemas vienen del sistema por tanto son responsabilidad de la dirección.

Generalmente se acepta que ha existido una reducción en la habilidad y en el orgullo en el trabajo durante la década pasada. Se cree que este problema se debe a las actitudes de los trabajadores, pero con frecuencia éstos reflejan las actitudes de sus gerentes. Para dar marcha atrás a esta disminución de la calidad, primero debe cambiar la administración.

⁹ JURAN, Joseph M. Juran y el liderazgo para la calidad. Barcelona: Díaz de Santos, 1990, P.48.

¹⁰ ibidem, P.47.

¹¹ DEMING, W Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad. Barcelona: Díaz de Santos, 1987 P.19.

¹² Ibidem, P.94.

¹³ Ibidem, P. 148.

¹⁴ Ibidem, P.51.

Los partidarios de la filosofía de cero defectos argumentan que se está condicionado a creer que todo está listo para cometer errores. Puntualizan refranes comunes tales como: errar es humano, cualquiera comete errores, nadie es perfecto, todo lo que sirva para justificar la falta de conformidad en el lugar de trabajo.

El problema además se combina con los inspectores, cuyo trabajo consiste en detectar los errores cometidos por los trabajadores.

Se está condicionado a esperar errores en el lugar de trabajo, pero no en otras formas de actividad humana; por ejemplo, cuando se asiste a un concierto no se espera que el solista cometa un cierto porcentaje de malas notas. Por qué se debe arraigar la baja calidad en el trabajo?. La respuesta es que la buena calidad cuesta demasiado. Pero de hecho tal vez es más barato hacer el producto bien la primera vez (llenando -requisitos de conformidad), que corregir errores o pagar los desperdicios, rehacer el trabajo o las fallas en el campo.

Por supuesto puede ser poco realista esperar que el producto entregado tenga literalmente cero defectos, pero, de acuerdo con el enfoque de cero defectos, cada uno debe esforzarse hacia ésto como meta. Sin embargo, aun cuando se hace, se pueden producir unos cuantos artículos defectuosos y embarcarse al cliente.

No obstante, como ya se indicó, los defectos se pueden medir en partes por millón o partes por miles de millones, lo cual es casi cero defectos para propósitos prácticos. Cuando se utiliza este enfoque de cero defectos, la fuerza de trabajo debe tratar de hacer el producto exactamente de acuerdo con las especificaciones o, en su defecto, cambiarlas. Ningún trabajador debe, con conocimiento de causa, producir defectos sobre la base de que es demasiado caro hacerlo bien la primera vez.¹⁵

El trabajador debe responsabilizarse por la calidad. Esto requiere que el trabajador haga más en su propia inspección para recibir información sobre la calidad y aceptar la responsabilidad personal de hacer un producto de calidad. Esto se puede llevar a cabo si la gerencia está dispuesta a confiar en la fuerza de trabajo y esperar en respuesta, un producto de calidad.

Los trabajadores son capaces de entregar una alta calidad y una alta productividad al mismo tiempo si el trabajo se diseña adecuadamente y la dirección establece el clima para fabricar artículos de calidad.

Philip Crosby ha definido su filosofía de CERO DEFECTOS en términos de 14 pasos, así:

1. Compromiso gerencial.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad en toda la organización.
3. Medición de la calidad en todas las áreas de la compañía.
4. Evaluación del costo de la calidad y responsabilidad de esto por parte de Contabilidad.
5. Conocimiento de la calidad por parte de todos en la organización.
6. Acción correctiva sugerida por trabajadores y superiores.
7. Comités adhoc para el programa de cero defectos.
8. Capacitación del supervisor.
9. El día de cero defectos y la explicación de su importancia a todos en la empresa.
10. Establecimiento de metas a 30, 60 y 90 días, verificables y medibles.
11. Eliminación de causas de error por parte de cada trabajador, identificación de problemas y sugerencia de soluciones.
12. Reconocimiento como refuerzo positivo por eliminación de causas de problemas o errores.
13. Consejo de calidad formado por dirigentes de diferentes áreas de la compañía.
14. Hacerlo de nuevo luego de 1 año a 18 meses, con nombramiento de nuevos grupos, hasta convertirlo en parte de la cultura de la compañía. Si la calidad no es una forma de vida, no mejorará.

Lo anterior no es simplemente un esfuerzo de motivación, sino un proceso educativo y de capacitación dirigida a hacer las cosas bien desde el comienzo, lo cual requiere no sólo un cambio de actitudes del empleado, sino un sistema para identificar y eliminar problemas o errores.

El enfoque cero defectos es para toda la organización y mejora la calidad reduciendo simultáneamente los costos y ha sido puesto en marcha en muchas organizaciones con buenos resultados.

No obstante, un mar de confusiones surge de los dos posibles significados del término cero defectos, como objetivo:

1. Un producto sin defectos, en sentido literal.
2. Un slogan que se utiliza durante las campañas para mejorar la calidad.

Un producto sin defectos tiene valor como objetivo a largo plazo ya que implica la necesidad de mejorar sin parar. El concepto rechaza la idea de que podemos disminuir nuestros esfuerzos hacia la perfección.

¹⁵ SCHROEDER, Roger. Administración de Operaciones. México: MacGraw Hill, 1992, p. 643.

CALIDAD TOTAL

Por el contrario, si decretamos que hay que obtener un producto sin defectos como objetivo a corto plazo, este objetivo no es alcanzable en la mayoría de los casos. En estos casos existe el riesgo de que el decreto sea contraproducente al cortar el paso a los esfuerzos para lograr objetivos alcanzables.

Los cero defectos como slogan significa que el término se adopta como una especie de estandarte a ondear durante la campaña de la empresa para mejorar la calidad. En el mejor sentido esto es comparable a la adopción de un nombre de marca sugestivo para vender el producto. En estos casos casi todo depende de la sustancia que hay detrás de la campaña. Si la campaña está bien concebida (un producto bueno), entonces un buen nombre de marca ayuda a venderlo a los clientes internos. Si la campaña está mal concebida, (ej. un intento de resolver los problemas de calidad de la empresa exhortando a la mano de obra), entonces será un fracaso independientemente de lo ingenioso que sea el slogan.¹⁶

CIRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO

Se refiere a un grupo voluntario de miembros de la mano de obra que han sido formados con el propósito de resolver problemas relacionados con el trabajo.¹⁷ Un pequeño grupo que voluntariamente desempeña actividades de control de calidad en el trabajo, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de flujo y mejoramiento del trabajo en toda la compañía.¹⁸ Las compañías han encontrado que para mejorar la calidad deben trabajar no únicamente a través de individuos sino también de grupos, por lo tanto las compañías han acudido a los renombrados círculos de calidad, equipos de trabajo, grupos primarios, equipos de proyectos o a cualquier otra forma de trabajo grupal, independientemente de la denominación que a ésta se le dé, para mejorar la calidad.

Las compañías han encontrado que para mejorar la calidad deben trabajar no únicamente a través de individuos sino también de grupos, por lo tanto las compañías han acudido a los renombrados círculos de calidad, equipos de trabajo, grupos primarios, equipos de proyectos o a cualquier otra forma de trabajo grupal, independientemente de la denominación que a ésta se le dé, para mejorar la calidad. El líder del grupo de trabajo o círculo de calidad puede ser un empleado o uno de los supervisores. Los empleados se capacitan en las técnicas de solución de problemas y activamente reúnen datos y resuelven problemas juntos. Un grupo de trabajo generalmente lo determina la gerencia para resolver un problema particular de calidad.

El soporte del éxito de un grupo de trabajo es el respaldo y la asistencia de la gerencia, de lo contrario, el equipo fallará. Algunos grupos se han formado para obtener la participación de los empleados más que para mejorar la calidad y no ha recibido el respaldo de largo plazo por parte de la gerencia. Como resultado, los problemas quedan resueltos temporalmente pero entonces, los esfuerzos se quedan atrás y los grupos se dan por vencidos. No obstante, los círculos de calidad y los grupos de trabajo son un medio importante para identificar y resolver problemas de calidad, así como para ganar la participación de los empleados. Muchos problemas incluyen a la gente de varios departamentos y niveles, entonces, se necesitan los grupos para desarrollar soluciones que puedan ser implementadas y respaldadas por varias áreas de la organización. Los planes más efectivos de mejoramiento de la calidad utilizan círculos de calidad, grupos primarios, o de proyectos como parte de tal esfuerzo.

El enfoque de la Calidad Total refuerza la interrelación entre calidad, decisiones en operación y otras partes de negocio, dado que el diseño de producto, el diseño de proceso y las decisiones de la administración de la fuerza de trabajo afectan la calidad. Una relación de los efectos que la calidad tiene sobre el sistema entero, puede ser la siguiente:

CAMBIOS EN LAS SUPOSICIONES DE LA CALIDAD

DE:	A:
Reactiva	Proactiva
Inspección	Prevención
Nivel de Calidad Aceptable	Cero Defectos
Orientado al Producto	Orientado a la Organización
Culpar	Resolver Problemas
Calidad versus Operaciones	Calidad y Operaciones
Costo o Calidad	Costo y Calidad
Únicamente Operaciones	Diseño del Producto, Procesos y Operaciones
Presentimiento de Costos	Reporte de Costos de Calidad
Ocasionados por los Obreros	Ocasionados por los Ejecutivos
Defectos deben esconderse	Defectos deben sacarse a la luz
Departamento de Calidad tiene problemas	Todos los Departamentos tienen defectos
Subordinado a Gerencia	Parte del Grupo Gerencial
Gerentes no Evaluados en Calidad	Gerentes Evaluados en Calidad
La Calidad cuesta más	La Calidad cuesta menos
Satisfacer Especificaciones	Mejoramiento Continuo
La Calidad es técnica	La calidad es gerencial
El Programa es Primero	Primero es la Calidad

¹⁶ JURAN, Joseph. Juran y la Planificación para la Calidad. Barcelona: Diaz de Santos, 1990, Pp. 133-134.

¹⁷ JURAN, Joseph. Juran y el liderazgo para la calidad. Barcelona: Diaz de Santos, 1990, P. 347.

¹⁸ MASAOKI, Imai. Kaizen. México: Continental, 1990, P. 22.

Así, puede hablarse de dos tipos de organización, cada una con un conjunto de características. Una de ellas ha sido llamada ORGANIZACION DE TEORÍA A, que describe en esencia cómo opera la mayoría de organizaciones occidentales, especialmente norteamericanas, controla a los empleados a través de un sistema estructural de monitores rígidos, está adaptado para manejar altas tasas de cambio de empleados, los trabajos se describen en forma estrecha y se requiere que los empleados se especialicen. Las habilidades especializados de un empleado se prestan a los transferencias entre organizaciones, por lo tanto estimulando la movilidad.

Si los empleados se frustran, pueden buscar oportunidades alternativas de empleo en otras organizaciones. En forma similar, las organizaciones pueden contratar empleados de otras organizaciones y darles de inmediato una responsabilidad considerable ya que las habilidades individuales son transferibles, haciendo productiva una nueva contratación al poco tiempo. Los empleados de organizaciones de teoría A son transitorios sin lealtad a largo plazo hacia su grupo de trabajo o empleador, por lo tanto, la administración busca minimizar la interdependencia entre las tareas y los puestos. La toma de decisiones y la responsabilidad se sitúa a nivel individual y no a nivel de grupo de trabajo. La movilidad mencionada crea altos niveles de cambio, lo cual a su vez, crea vacantes regulares. Periódicamente surgen oportunidades de promoción. Dado que los superiores saben poco acerca de sus empleados más allá de las actividades relacionadas con el trabajo, las evaluaciones tienden a ser formales e impersonales y se relacionan sólo con medidas específicas de desempeño en el trabajo. Estas evaluaciones hechas al menos una vez al año, se vuelven entonces la base sobre la cual se deciden las promociones. Por último, cuando los empleados vienen y se van muy rápido se requiere que asuman responsabilidades individuales, sigan rutas especializadas de carrera y sean evaluados con criterios unipersonales, tienen poca motivación para identificarse con la organización o para dedicar su energía a hacer amigos. La organización responde a esta ética individualista tratando a la gente como un costo de insumo más. No hay diferencia entre un empleado y una perforadora, una grúa o una calculadora de escritorio. Se compran para obtener utilidades de servicio y se descartan si se rompen o se vuelven obsoletos.

Algunas compañías occidentales han dejado la teoría A y a sus empleados especialistas con una rotación de

personal más o menos alta y la toma individual de decisiones.

Compañías como IBM, Procter and Gamble, han desarrollado estructuras que recogen muchas de las características asociadas a las empresas Japonesas en las que los empleados no se especializan en forma estrecha, la rotación es baja y las decisiones se toman en forma colectiva. Estas empresas tienen una estructura que ha sido etiquetada como ORGANIZACION DE TEORIA Z, como veremos, en contraste con las de teoría A, tienen menos complejidad, menos formalización y mayor descentralización.

La Clave de las compañías de teoría Z es el empleo de largo plazo. Los empleados son contratados con la intención de que el compromiso sea permanente. En lugar de contratar y despedir personal conforme al ciclo económico, se hacen ajustes para estabilizar la fuerza de trabajo. En buenas épocas, más que contratar personal nuevo, los empleados trabajan tiempo extra. Si la carga de trabajo es demasiado pesada y no se considera que el aumento en el negocio sea permanente, el trabajo extra se subcontratará con otras empresas. En tiempos malos, en lugar de despedir trabajadores, se acorta la semana de trabajo a treinta horas, todos comparten en forma igual y nadie pierde su trabajo.

Quando los empleados son contratados a largo plazo, la administración puede tomarse tiempo e invertir el dinero para la capacitación y desarrollo de los talentos de los trabajadores y hacer cosas que favorezcan el trabajo en equipo. Los puestos pueden ser aún especializados, pero, en lugar de mantener a las personas en estrechas áreas de especialización, pueden rotarse de manera lateral. Este movimiento lateral, a su vez, da a los empleados, diversidad de puestos, les permite entender otras partes de la empresa y hacer amigos entre los miembros a lo largo de la estructura. Los problemas de coordinación se reducen en forma significativa, los empleados comienzan a relacionarse con la totalidad de la organización más que con sólo su propia área de especialización y a comunicarse con miembros de otros departamentos con poca fricción. La administración expande las evaluaciones de los empleados para incluir la habilidad de trabajar con otros.

Dado que se les contrata a largo plazo, las renunciaciones son poco frecuentes y las promociones son lentas.



CALIDAD TOTAL

No es raro para los empleados en organizaciones de teoría Z el esperar diez (10) años para su primera promoción, pero esto crea dos beneficios: 1) Las evaluaciones del desempeño pueden hacerse con poca frecuencia, lo que reduce los aspectos competitivos de las mismas entre los empleados y 2) Los empleados no están con la presión de verse bien en el corto plazo para sobrevivir. La organización de teoría Z estimula a los empleados a minimizar la política y a enfatizar el trabajo en equipo y la cooperación. Así las cosas, el interés de la cultura organizacional a largo plazo, el sentido de pertenencia y lealtad a la organización y el trabajo en equipo, actúan para regular el comportamiento del trabajador. Las decisiones operativas son tomadas por equipos de trabajo. El resultado es un diseño de organización que es significativamente distinta de la estructura mecanicista tradicional que domina la escena occidental.¹⁹

VISION ESTRATEGICA

uno de los soportes del éxito de las compañías orientadas por la calidad total, es la Mentalidad Estratégica, es decir, gestión mediante la Formulación, Ejecución y Evaluación de acciones que permitirán que la organización logre sus objetivos; proceso en el cual, la formulación incluye la determinación de las oportunidades y amenazas externas de la firma, al igual que la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de éstas y la decisión de cuales escoger. La ejecución requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la formulación y ejecución.²⁰

La mentalidad subyacente en el comportamiento estratégico de las empresas gestionadas por Calidad Total, especialmente las Japonesas, se refleja en los tres elementos siguientes:

1. Conveniencia de una orientación hacia el largo plazo.
2. La importancia de identificar competidores que deben ser derrotados, así como de atraer clientes.
3. La definición del desarrollo del mercado y del producto como clave del éxito estratégico.

El primer elemento está relacionado con lo que Philip Kotter ha denominado CAPITALISMO PACIENTE²¹, en contraposición al interés en la rentabilidad a corto plazo de las compañías occidentales que a menudo les induce a evitar, inversiones necesarias para desarrollar el producto o el mercado por el motivo de presentar en los

informes, altas ganancias inmediatas. La preocupación en el corto plazo entre los gerentes Estadinenses, por ejemplo, se debe a diversos factores tales como las presiones de los accionistas y de los analistas financieros que juzgan la gestión de una empresa según el nivel actual de utilidades, el pago de bonificaciones según el rendimiento actual de las utilidades, las altas tasas de interés conducentes a un elevado descuento de ganancias muy lejanas en el futuro, etc. Las compañías Japonesas, por el contrario, adoptan una perspectiva a largo plazo al efectuar sus inversiones relacionadas con el producto o el mercado. Ellas tienen como propósito consolidar una posición a largo plazo en los mercados mundiales, inclusive sacrificando beneficios a corto plazo.²²

El segundo elemento permite comparar los mercados con campos de batalla que sugiere estrategias agresivas o defensivas, como un ir a la guerra por un mercado y llegar hasta donde sea necesario para vencer en el largo plazo.

La orientación estratégica de los Japoneses se basa en el ARTE DE LA GUERRA, inspirada por Sun Tsu, quien alguna vez dijo: Si te conoces a ti mismo y conoces a tu enemigo, no correrás peligro en cien batallas. Si no conoces a tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tendrás igual posibilidad de ganar que de perder. Si no te conoces a ti mismo, ni a tu enemigo, correrás peligro en todas las batallas.²³

En cuanto al tercer elemento, se infiere que el éxito de las empresas se deriva de; desarrollo de; producto y de; mercado y no de la gestión financiera. A menos que se desarrolle la capacidad empresarial desde el punto de vista del producto, el mercado y la tecnología, habrá que contentarse con imitar a los demás en lugar de ser líderes en la batalla competitiva mundial. Eso fue lo que hicieron los Japoneses.

LA MISION

Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en pensar en la misión del negocio. O sea, formularse las preguntas: Cuál es nuestro negocio?, Cuál debería ser?. Esto nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana.²⁴

¹⁹ ROBBINS, Stephen p. Administración, Teoría y práctica. México: Prentice Hall, 1989, Pp. 192-194.

²⁰ DAVID, Fred R. Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis, 1990, P. 3.

²¹ KOTLER, philip. La nueva competencia. Ed. Norma. 1987. P. 260.

²² Ibid, p. 261.

²³ Ibid. P. 26.

²⁴ DAVID, Fred R. Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis, 1990, p.3.

CALIDAD TOTAL

Ahora bien, los individuos, familias, grupos de servicios y organizaciones de todo tipo se vuelven significativamente más eficaces cuando empiezan pensando en un objetivo.

Muchas familias, por ejemplo, se desenvuelven sobre la base de crisis, estados de ánimo, arreglos transitorios y gratificaciones instantáneas, y no en principios sanos. Los niños que observan esos tipos de conducta crecen pensando que los únicos modos de resolver los problemas son la lucha o la evasión.

El núcleo de toda la familia es lo que no cambia, lo que siempre estará allí: Un punto de vista y valores compartidos. Por tanto, al redactar el enunciado de la misión de la familia, se debe dar expresión a sus verdaderos cimientos.

Ese enunciado de misión se convierte o se debe convertir en la Constitución de la familia, su norma, el criterio para la evaluación y la toma de decisiones,²⁵ le otorgan continuidad y unidad, así como dirección. Cuando los valores individuales se armonizan con los de la familia, todos sus miembros trabajan juntos con fines comunes profundamente sentidos.

Al obtener la aportación de cada uno de los miembros de la familia, redactar un enunciado, recoger los comentarios, revisarlo y utilizar las expresiones de todos, se logra que la familia se comunique y hable sobre lo que te interesa profundamente. Los mejores enunciados de la misión son el resultado de la reunión de los miembros de la familia con un espíritu de respeto mutuo, con la expresión de los diferentes puntos de vista y un trabajo en común para crear algo más grande de lo que cualquiera de los individuos podría hacer por sí sólo. La revisión periódica para ampliar la perspectiva, cambiar el énfasis o el rumbo, enmendar o dar un nuevo significado a frases desgastadas por el tiempo, pueden mantener a la familia unida en torno a valores y propósitos comunes.

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la familia. Cuando llegan los problemas y las crisis, allí está la constitución que recuerda a los miembros de la familia cuales son las cosas más importantes y orienta la resolución de problemas y la toma de decisiones basados en principios correctos.

Los enunciados de misión son también vitales para la buena organización de la empresa, y, para ser eficaz, el enunciado tiene que surgir de las entrañas de la organización.

Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo y no sólo los planificadores superiores de la estrategia. Una vez más, el proceso de participación es tan importante como el producto escrito y constituye la clave para su uso.

Existen muchas empresas con enunciados de misión pero existe una diferencia real entre la eficacia de un enunciado de misión creado por todos los miembros de la organización y la de otro redactado por unos pocos ejecutivos de nivel superior.

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones, consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones respecto de sus vidas. No son Accionistas morales de la empresa.²⁶

SIN PARTICIPACION, NO HAY COMPROMISO, por ello, crear un enunciado de misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, habilidades y empatía.

Un enunciado de misión organizacional que verdaderamente revele un modo de ser y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización, crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directivas bajo cuya guía habrá de gobernarse. No necesitan que nadie los dirija, controle, critique. Comparten el núcleo invariable de lo que la organización persigue.

LA CAPACITACION Y LA FORMACION PARA LA CALIDAD

Cualquier persona, cuando ha colocado su trabajo en un estado de control estadístico, tanto si ha estado bien preparado como si no, es un esclavo de la rutina. Ya ha completado su aprendizaje para un trabajo en particular y no resulta económico tratar de darle más formación del mismo tipo. Sin embargo, puede que con una buena formación, aprenda muy bien a hacer otro trabajo.²⁷

Tiene la mayor importancia el formar a las personas nuevas cuando se inician en su trabajo para que lo hagan bien. Una vez que la curva de aprendizaje se estabiliza, el gráfico de control indicará sí, y cuando, la persona ha alcanzado el estado de control estadístico. Cuando esto ocurre, continuar dándole formación por el mismo método no se consigue nada.

²⁵ COVEY, Stephen R. Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. Barcelona: Paidós, 1992, P. 163.

²⁶ Ibid, P. 169.

²⁷ DEMING, W EdWards. Calidad, Productividad y competitividad. Barcelona, Díaz de Santos, 1987. P.193.

CALIDAD TOTAL

El principio fundamental aquí asumido es que nadie tiene que ser culpado o penalizado por un comportamiento que él no puede gobernar. La violación de este principio sólo puede conducir a frustración, insatisfacción en el trabajo y a una producción menor.

Se puede hacer algo mejor: Descubrir quién o quienes, si es que hay alguien, está o están fuera de control con respecto al grupo. Si alguien está fuera de control por el lado malo, investigar las circunstancias (su vista, herramientas, formación) y poner el remedio pertinente o Es que sencillamente no debería estar haciendo ese trabajo?, quizá, la formación que se le proporcionó fue inepta e incompleta.

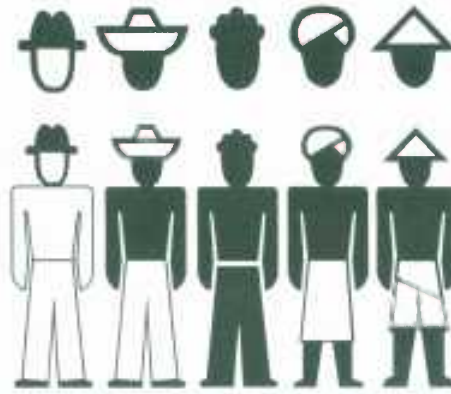
Recuérdese la siguiente gran verdad: No hay razón para que una persona no rinda en su puesto de trabajo y culparlo, porque:

1. Fue mal seleccionado. Y, quién Selecciona?
2. Fue bien seleccionado pero mal ubicado y quién Ubica?
3. Fue bien seleccionado y ubicado pero mal capacitado. Y, quién capacita o autoriza capacitación según necesidades?. La respuesta a estos tres interrogantes es: LA DIRECCION, de ahí que no se deba culpar a la gente por culpas de otros, ni empezar a tomar medidas correctivas en instancias equivocadas.

Cualquier persona que esté en control estadístico por el lado bueno, está allí por razones que hay que estudiar. Puede que esté usando métodos o mecanismos que podrían aprender otras personas y así mejorar su actuación.

El trabajador que está en estado de control estadístico pero cuyo trabajo no es satisfactorio, es un problema. Generalmente no es económico intentar reciclarlo para el mismo trabajo. Es más económico cambiarlo para otro trabajo, dándole una buena formación para el mismo y tener en cuenta que no vale la pena correr el riesgo de desmoralizar a todo el mundo en la empresa por despedir a alguien y buscar una oportunidad en el ejército de desempleados.

La gestión para la calidad exige algunas rupturas profundos con la tradición; prácticamente, un cambio de cultura que implica la ampliación a todo el equipo de dirección (todas las funciones y a todos los niveles), y por lo tanto la necesidad de un cuerpo coherente de conocimientos, relacionados con la calidad.



Una vez se determine que la formación universal en la gestión para la calidad es fundamental para cumplir los objetivos de la calidad de la empresa, esta formación no deberá ser de base voluntaria, por el contrario, debería ser impuesta por la alta dirección.

Aplicada a la mano de obra, la adquisición de formación en la gestión para la calidad. Siempre ha sido de base voluntaria. Sin embargo, se ofrecían algunos alicientes tales como la ocasión de participar en proyectos y la cualificación para categorías más altas.

Los altos directivos deberían ser los primeros en recibir la nueva formación por varias razones:

1. Al ser los primeros, los directivos están mejor cualificados para revisar las propuestas realizadas para la formación del resto de la organización.
2. Al servir de ejemplo los altos directivos cambian un elemento de la cultura corporativa, esto es, para los niveles inferiores adquirir la nueva formación, es hacer lo que han hecho otros círculos respetados. En ciertos casos, los altos directivos mismos, podrían hacer de preparadores.

La materia de gestión para la calidad es bastante amplia y multidimensional. Una dimensión se refiere a los conceptos fundamentales, tales como la definición de la calidad y el papel de la misma en la misión empresarial. Una segunda dimensión la forman los procesos de la denominada: TRILOGÍA DE JURAN: Planificación de la calidad, Control y Mejora.²⁸

Una tercera dimensión es el nivel jerárquico de los alumnos. Una dimensión más es la de las diversas funciones organizativas, tales como finanzas, marketing y desarrollo de productos. Otra dimensión adicional la constituyen las múltiples herramientas y técnicas.

Con el aspecto multidimensional anterior, la empresa tiene que establecer un programa de formación (una lista de cursos de formación, como módulos, paquetes, etc) que, en conjunto, puede satisfacer las necesidades de formación para todas esas dimensiones. El diseño de tal programa se hace pensando en las necesidades de formación de las diversas categorías de personal de la empresa.

²⁸ JURAN, Joseph. Juran y el Liderazgo para la Calidad. Barcelona: Díaz de Santos, 1990, P. 198.

CALIDAD TOTAL

El resultado final de la planificación del programa debería ser una matriz que muestre la lista de cursos junto con las categorías de personal que han de realizar los mismos.

Existen varias opciones que se han probado ampliamente con respecto a quien debería determinar el programa:

1. La alta dirección
2. Delegación en especialistas o
3. Delegación en un destacamento de fuerzas de amplia base.

La experiencia indica que los planes de formación desarrollados por los destacamentos de fuerzas son decididamente superiores a los desarrollados según otras opciones. Generalmente la planificación es más larga pero el enfoque que de ella resulta, responde mucho mejor a las necesidades de la empresa. Esta experiencia sugiere que la alta dirección debiera establecer un destacamento de fuerzas de amplia base para planificar el enfoque de la empresa hacia la formación en la gestión para la calidad.

Las posibles directrices cuando se hace uso de la tercera opción incluyen aspectos a considerar como el interrogante de si el plan deberá ser corporativo o no. En este sentido las prácticas varían, ya que algunas empresas muy grandes han dejado que cada dependencia elabore su propio plan de enfoque con tan sólo una coordinación limitada por parte de la central. Las empresas más pequeñas tienden a hacer la planificación para toda la corporación con la participación de las divisiones (o plantas). Así, cuando se utiliza la planificación general corporativo, tiende a concentrarse en aspectos generales como la coordinación con otros programas activos como la mejora de la productividad, gestión participativa, formación para directivos, desarrollo de materiales de formación que se pueden aplicar a muchas divisiones, desarrollo de líderes para los programas originales.

Las grandes empresas tienden a ser autosuficientes con respecto a la formación. La rotación de empleados crea una necesidad continua de formación al igual que el crecimiento; y al igual que la creación de nuevos productos y procesos. Un centro interno puede realizar la formación con conocimiento de la cultura empresarial abarcando tanto a los instructores como a los materiales de formación (incluso cuando los materiales de formación se compran, se revisan para adaptarlos a la cultura).

Esta adaptación simplifica el trabajo de los instructores y hace más fácil que los participantes se relacionen con la formación.

Muchos gerentes se han formado en el proceso de mejora de la calidad pero sin llevar a cabo un proyecto de mejora de la calidad. De igual forma, muchos supervisores y miembros de la mano de obra, se han sometido a la formación en herramientas estadísticas básicas pero no han aplicado éstas a situaciones reales de trabajo. Esta práctica es indeseable. El propósito básico de la formación debería ser un cambio de comportamiento: llevar a cabo un proyecto de mejora,

replanificar algún plan existente o evaluar la capacidad del proceso de alguna operación en curso. El propósito de la formación debería ser ayudar a los participantes a realizar el cambio de comportamiento. A la luz de esto, la alta dirección debería ordenar que la formación relacionada con la calidad exigiera que los cursillistas aplicasen los conocimientos a sus propios trabajos.



Cuando se revisan las propuestas de formación orientada a la calidad, los

altos directivos deberían garantizar que los instructores satisfagan los criterios de habilidad para enseñar, así como los de conocimientos necesarios en la materia.

Algunas empresas consideran importante ampliar la formación orientada a la calidad a los no empleados, siendo la más común para los proveedores, en parte, por la necesidad que existe de que se impongan a éstos el cumplimiento de nuevos criterios, por ejemplo, el uso del control estadístico de procesos durante la realización de operaciones, esto es, control de calidad en la fuente. El que se haga por medio de la persuasión o imponiéndola, es cuestión aparte.

LA ALTA DIRECCION Y LA FORMACION PARA LA CALIDAD

La formación para hacer que la calidad tenga lugar debería incluir a toda la jerarquía de la empresa comenzando desde arriba, rompiendo con la creencia instintiva de que los altos directivos ya saben lo que tienen que hacer y que la formación debe ser para otros (mandos medios, ingenieros, mano de obra).

Algunos puntos en común en el comportamiento de los altos directivos cuando están en la formación para la calidad y, a tener en cuenta son:

CALIDAD TOTAL

- Prefieren acudir a reuniones de formación a las que asistan altos directivos exclusivamente.

- Son reticentes a aceptar formación de sus subordinados

- Están dispuestos a ser preparados por personal del exterior que han adquirido status público por sus conocimientos.

- Escuchan atentamente los experiencias de altos directivos procedentes de empresas bien gestionadas.

- Prefieren un local alejado de las oficinas para la formación, por ejemplo, reuniones en el campo.

- Desean visitar empresas que han ganado reconocimiento de su calidad.

Estos patrones de comportamiento ofrecen directrices a aquellos que tienen la responsabilidad de planificar las reuniones en las cuales los altos directivos serán los cursillistas.

Los altos directivos deberán además, participar en la formación para la gestión de la calidad de los niveles subordinados y en este papel de preparadores deberán concentrarse en aquellas áreas en las cuales tienen la experiencia

más amplia, teniendo presente que para los subordinados en estos casos, el preparador es también el jefe y tratamos de evitar la fácil confusión de estos dos papeles por parte tanto de los cursillistas como de los preparadores.

La formación en la gestión para la calidad puede fracasar por razones bastante convencionales como: instalaciones, materiales, líderes, presupuestos inadecuados, falta de actitud de cambio.

Los gerentes de línea deberían participar en la planificación de; programa de formación ya que de no ser así, se correría el riesgo de que no se ayude a los participantes a realizar el cambio de comportamiento requerido por toda la familia.

LA CALIDAD Y EL SISTEMA DE SUGERENCIAS

En este conocido enfoque se pide a los operarios que propongan mejoras de todo tipo, incluidas las de calidad. El sistema siempre provee el reconocimiento y las recompensas. Las sugerencias resultantes varían



mucho en cuanto a significado económico; unas pocas suponen efectos substanciales, la mayoría, efectos menores. La penetración de las sugerencias varía desde la simple identificación de un problema hasta el diagnóstico completo y proposición del remedio.

Supone mucho trabajo la administración de un sistema de sugerencias y se han abandonado muchos por no ser efectivos, sin embargo, en muchas empresas, éstas siguen prosperando ya que proporcionan a los operarios una oportunidad para participar en una actividad creativa. Estos sistemas son efectivos si son bien gestionados.²⁹

El papel de los círculos de calidad se puede entender mejor si se considera colectivamente como un sistema de sugerencias orientado al grupo para efectuar los mejoramientos.

Una de las características notables de la administración Japonesa es que genera un gran número de sugerencias de los trabajadores y que la administración trabaja mucho para considerarlas.

Otro aspecto de importancia del sistema de sugerencias es que cada una, una vez implantada, conduce a una revisión del standard y, dado que éste se ha establecido por iniciativa del trabajador, entonces genera orgullo y disposición de acatamiento, contrario a lo que ocurre con un estándar impuesto por la administración.³⁰

LA CALIDAD TOTAL Y LOS PROVEEDORES

Kaoru ishikawa dice que hay tres etapas en las relaciones proveedor-fabricante. En la primera el fabricante revisa todo el lote llevado por el proveedor. En la segunda, sólo revisa por muestreo y, en la final, el fabricante acepta todo sin revisar la calidad. Sólo en esta tercera etapa, puede decirse que se han establecido relaciones verdaderamente meritorias.

En la era moderna, las compras de una empresa deben estar a cargo de personas capacitadas para juzgar la calidad. Esto requiere preparación en estadística, a lo cual se agrega la experiencia y el aprendizaje de los errores. Además, los funcionarios de compras deberán comprender los problemas con el uso de los materiales adquiridos.

²⁹ Ibid, P. 201.

³⁰ IMAI, Masaaki. Kaizen. México: Continental, 1990, P. 51.

Deberán enterarse de la manera como sus compras encajan dentro del sistema, es decir, como se involucran dentro del proceso con el fin de suplir las necesidades del cliente.

Muchas relaciones entre empresas y sus proveedores se basan en la idea de que para prevenir una interrupción desastrosa en el suministro, las compañías tienen que mantener múltiples proveedores de cada artículo (fuerza mayor, huelga, incendio, quiebra, etc.), pagando así un alto precio por sus múltiples fuentes de abastecimiento (mayores gastos de viaje, de teléfono, pérdidas de descuentos, alistamientos, registros, papelería, custodia, etc.), a la vez que genera relaciones distantes entre proveedores y compradores, precisamente lo contrario de lo que se necesita para la calidad, puesto que, relaciones con fuentes múltiples lleva implícito el mensaje de desconfianza en todos los proveedores, lo cual incide en el corto plazo y, por ende, en el precio.

La empresa, por el contrario, debería buscar un solo proveedor par cada artículo, que demuestre tener estabilidad económica, laboral, conciencia de la calidad, control estadístico de procesos, etc.

La calidad así, se promueve fomentando relaciones de largo plazo entre la empresa compradora y la vendedora, basados en la evidencia estadística de la calidad. Relaciones con un solo proveedor para cada artículo. Así estará éste dispuesto a cumplir las especificaciones.

La existencia de un solo proveedor envía el mensaje de confianza a largo plazo. Los administradores deben avanzar entonces, hacia la modalidad de la fuente de abastecimiento única (para cada artículo) a fin de estructurar un ambiente en que todos los miembros del proceso ampliado busquen la calidad conjuntamente y se beneficien de ella. La reducción del número de proveedores y el hecho de exigir evidencia estadística de la calidad requerirán tiempo, aprendizaje, cooperación y paciencia.

Elegir proveedores únicamente con el criterio del precio, equivale a administrar para el fracaso. Si no se piensa en la calidad de lo que se está comprando, y, si los materiales que se reciben son de mala calidad, entonces el producto final también será de mala calidad.

Otorgar contratos de negocios según el criterio de la calidad, además del criterio del precio, equivale a administrar para el éxito, lo cual lleva a la modalidad de un solo proveedor con perspectiva de largo plazo y conciencia de las necesidades del empleo de métodos estadísticos.³¹

LA CALIDAD TOTAL Y LOS CLIENTES

La calidad sólo puede definirse en función del sujeto que juzga la misma. En la mente del operario, él fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para él la mala calidad supone pérdida del negocio y quizá, de su trabajo. La buena calidad hará que la compañía siga en el negocio. Todo esto es cierto tanto en las empresas de servicio como en las de fabricación.

El cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre nuestro producto, mas valdría que cerráramos toda la planta. Lo fundamental a tener en cuenta es el principio de que el objetivo de la investigación sobre los consumidores consiste en comprender las necesidades y deseos de los mismos, y así, diseñar el producto y el servicio que le proporcione una vida mejor en el futuro.

El segundo principio es que nadie puede adivinar las pérdidas futuras debidas a un cliente insatisfecho. El costo de sustituir un artículo defectuoso en la línea de producción es bastante fácil de estimar, pero el costo de un artículo defectuoso que llega al cliente, no es mensurable.³²

Lo anterior constituye las bases para concluir que el cliente es el juez final de la calidad y todos los esfuerzos de la administración por calidad total, se deben reducir a tres palabras: SATISFACCION DEL CLIENTE. No importa lo que haga la administración, no sirve de nada si no conduce a una mayor satisfacción del cliente al final. Son los clientes quienes fijan los estándares para la calidad y hacen esto decidiendo qué productos comprar y a quién se los compran.³³

DISEÑO METODOLOGICO

POBLACION

Se hizo un censo de las sociedades anónimas adscritas a la corporación calidad, capítulo de antioquia, lo mismo que las afiliadas al grupo antioquia para el mejoramiento continuo, las cuales, en total suman cuarenta y ocho (48) empresas. Desde un comienzo se decidió considerar toda la población, ya que el número total era fácilmente asequible para efectos de información, considerando, claro está, el posible número de empresas que por cualquier circunstancia, se negaran, o no pudieran proporcionar los datos requeridos.

³¹ GITLOW, Howard y Selly. *Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el método Deming*. Bogotá: Norma, 1990 P. 74.

³² DEMING, W Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad*. Barcelona: Diaz de Santos, 1987, P.206.

³³ IMAI, Masaaki. *Káizen*. México: Continental, 1990, P. 256.

CALIDAD TOTAL

Al final, de las cuarenta y ocho empresas relacionadas como S.A. adscritas a las instituciones mencionadas, manifestaron su disposición de colaborar con la investigación, sólo treinta y seis (36) empresas.

Es de anotar que sólo una empresa perteneciente al sector comercio, queda incluida en el conjunto de elementos objeto de estudio, razón por la cual se fusionó en la categoría Servicios y comercio.

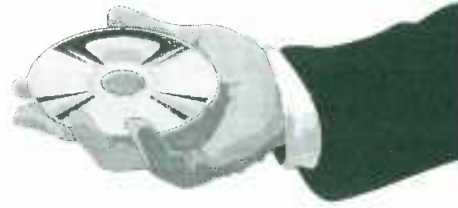
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Para efectos de recolección de la información de interés, se diseñaron cinco (5) tipos de cuestionarios para ser aplicados a los diferentes estamentos miembros de lo que se ha considerado como la familia ampliada, esto es, en lo que tiene que ver con el interior de la organización, se consideró de importancia la información suministrada por la alta dirección, los mandos medios y la parte operativo. Para un representante de cada estamento, se aplicó un cuestionario.

En lo concerniente al entorno de las organizaciones objeto de estudio, se diseñó un cuestionario dirigido a funcionarios de empresas proveedoras locales, tratando en lo posible de que fuera el gerente de ventas y otro cuestionario para ser aplicado a funcionarios de empresas clientes locales, tratando de que fuera el gerente de compras.

Lo anterior, dada la consideración inicial de las organizaciones como sistemas sociales abiertos y cooperativos que, como conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados, se afectan entre sí; amén de la consideración, en el contexto de la calidad total, del cliente como el miembro más importante de la familia, el proveedor como socio que hay que cultivar y ayudarlo a progresar, y el recurso humano, cliente y proveedor interno a quien la dirección debe potenciar para que desarrollándose personal y profesionalmente, siempre esté en procura de dar la máxima satisfacción al miembro más importante, el cliente externo.

Todo ello, con miras a una validación del desarrollo de una verdadera actitud de cambio de paradigma administrativo, puesto que es posible que, gestión por calidad total, sea sólo la acomodación a una moda pasajera en cabeza de directivos o mandos medios, sin ninguna intención de implantarla en la práctica sobre



todo por las exigencias de la importancia que hay que darle al largo plazo y al desalojo de viejos vicios y resabios de gestión y operación.

PRUEBA DEL INSTRUMENTO

Cada cuestionario fue aplicado a manera de prueba a. Diferentes representantes de cada estamento, lo cual sirvió para hacer algunas correcciones de forma y contenido. Se procedió luego a aplicar el instrumento en forma definitiva.

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

El análisis e interpretación de la información se efectuó considerando tres tipos de entrevistas estructuradas, dirigidas como ya se reseñó, tanto a la alta dirección como a mandos medios y operarios (un representante por cada estamento).

Se tomaron en consideración las veintisiete sociedades anónimas que, en definitiva se constituyeron en objeto de estudio, después del proceso de cualificación, esto es, de las cuarenta y ocho empresas consideradas inicialmente, sólo treinta y seis mostraron su disposición a colaborar con la investigación y, de éstas, veintisiete manifestaron estar implantando la gestión por calidad total.

Otros dos cuestionarios fueron aplicados a gerentes de compras de empresas clientes locales y a gerentes de ventas de empresas proveedoras locales de las S. A., objeto de estudio consideradas que respondieron los tres instrumentos anteriores.

En cuanto al orden en que se desarrolló el proceso de análisis, se procedió en primera instancia a evacuar la información suministrada por la alta dirección, complementada por la proporcionada por mandos medios y operarios en su orden.

Luego se procedió con la información dada por proveedores y clientes a manera de refuerzo confrontacional de la información anterior.

Se concluye con la elaboración de un diagnóstico general de la calidad total como paradigma administrativo en las S.A del Valle de aburrá en términos de una posible realidad o una moda efímera, tal como ha sucedido en el pasado con otros enfoques de administración.

DIAGNOSTICO GENERAL DE LA CALIDAD TOTAL EN LA S.A. DEL VALLE DE ABURRA

Vista la calidad total como una filosofía de gestión cuyos tres soportes fundamentales son: Visión estratégica, Mejoramiento continuo y Control estadístico de procesos, podemos concluir a manera de diagnostico general de la misma, en la sociedad Anónima del valle de aburrá que simplemente fue un intento sin ningún asidero futuro, dadas las condiciones y la forma en que ésta se quiso implementar, esto es, los objetivos de solucionar los problemas de calidad, productividad y competitividad en las S.A. no se han resuelto ni se resolverán haciendo gestión por calidad total, dado que ésta nunca empezó a ser desarrollada en su verdadera esencia, es decir, aferrándose a los soportes mencionados, a tal punto que ya la mayoría de las empresas que quisieron iniciar ese proceso, ya hablan, no de calidad total sino de otros tópicos como Reingeniería, empoderamiento, benchmarking, etc.

En cuanto a los objetivos específicos se refiere, podemos reseñar conclusiones importantes como las siguientes:

- Ninguna empresa está desarrollando, en su verdadera esencia y en sus reales perspectivas Gestión por calidad total, limitándose algunas sólo a enfatizar en ciertos aspectos puntuales relacionados con la misma como capacitación según necesidades, estímulo a la creación de círculos de calidad y equipos de trabajo, sin mayores resultados, precisamente porque son trabajados al margen de los tres soportes mencionados y por la incidencia de barreras relacionadas con nuestra cultura que no le da la menor importancia a la planeación conjunta requerida por la visión indispensable de familia ampliada a la cual hicimos referencia a través de todo el estudio.

Valga, eso sí, destacar los avances logrados por la empresa que definitivamente ha tomado en serio la cultura de; largo plazo, lo cual hace que al penetrar en ella, se respire Calidad, tal es el caso de Enka de Colombia en donde, según el alto directivo entrevistado, llevan más de 35 años en el proceso de calidad a /o colombiana tratando de impulsar los círculos de calidad y el trabajo participativo, con los tropiezos y barreras que nuestra cultura les impone. Desgraciadamente no existen más ejemplos para resaltar.

- El 44% de las empresas objeto de estudio manifiesta, a través de sus altos directivos, que no está implementando la gestión por calidad total; el otro 56% restante, manifiesta hacerlo, pero la realidad plasmada en información complementaria, muestra lo contrario.

- Los aspectos micro y macroeconómicos, políticos y sociales no se armonizan tal como lo exige la gestión por calidad total. Un ejemplo de ello es la manera como se quiere operar y como realmente está operando el Salto Social del actual gobierno.

- Algunas empresas que empezaron con mucho ímpetu el proceso, muy temprano y, sin razón aparente, lo abandonaron; otras, simplemente, porque ven en otros esquemas de gestión, como la reingeniería, la posible solución a sus problemas de calidad y competitividad.

- Aspectos como resistencia al cambio y por ende de falta de compromiso y apoyo gerenciai, son óbice para la gestión por calidad total, además de la evidente falta de compromiso del resto del personal.

- Falta de armonía entre estamentos fundamentales para la gestión por calidad total como son Gobierno, Industria, Comercio y Banca.

- Carencia de esquemas adecuados de capacitación que den cuenta de una formación consistente con los soportes de la calidad total, esto es, Visión estratégica, Mejoramiento continuo y control estadístico de procesos, sin lo cual, cualquier intento por apropiarse de este paradigma de gestión, fracasara.

- Desconocimiento de la misión por parte de los estamentos involucrados con la empresa, lo cual muestra la falta de participación de éstos en su formulación, y por tanto, la falta de compromiso.

- Desconocimiento de la importancia de un estadístico que ayude al proceso, en el 63% de los casos, y por tanto, el no uso de herramientas estadísticas que ayuden a determinar las necesidades de mejoramiento y/o el progreso en el mismo.

- Repercusiones negativas por el conocimiento que tiene el proveedor de no ser la fuente única de abastecimiento de; mismo insumo.

- Carencia absoluta de herramientas estadísticas en el 78% de los proveedores y falta de evidencia de su uso en el porcentaje restante.

- la mitad de los funcionarios de compras de las empresas proveedoras locales afirma que no se desarrolla gestión por calidad total en su empresa; la otra mitad no da tampoco muestras claras de su implementación.

- Reconocimiento de las dificultades para implementar la filosofía JAT por problemas como la cultura, y la topografía.

CALIDAD TOTAL

- Reconocimiento de que no hay planeación conjunta con la empresa cliente en el 41% de las empresas. La misma conclusión se deriva de la información complementaria en el % restante.

- Niveles de aceptación de artículos defectuosos con rangos entre 0.1% y 13%, lo cual significa en este contexto, administrar para el fracaso.

- Ninguna herramienta estadística para medir y/o mejorar la calidad en el 68% de los clientes de las empresas objeto de estudio.

- Ninguna evidencia de que se esté implementando la gestión por calidad total en el 60% de empresas clientes locales que dicen hacerlo y aceptación de que no se está implementando en el 40% restante.

Todo lo anterior conduce a concluir definitivamente que la gestión por calidad total en los términos exigentes de Familia Ampliada, no es, ni será una realidad en las S.A del Valle de Aburrá, llegando a constituirse únicamente en un término de moda pasajero, ya reemplazado por otras modas igualmente superadas como la llamada reingeniería.

BIBLIOGRAFIA

GITLOW, Howard y Shelly. Como Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Bogotá: Norma, 1990.

IMAI, Masaaki. Kaizen. México: Continental, 1990.

DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Barcelona: Díaz de Santos, 1987.

CROSBY, Philip. Calidad Sin Lágrimas. México: Cecsa, 1989.

CROSBY, Philip. La Calidad es Gratis. México: McGraw Hill -Interamericano, 1979.

ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el Control Total de la Calidad?. Bogotá: Norma, 1987.

JURAN, Joseph. Manual de Control de Calidad. México: McGraw Hill, 1982.

JURAN, Joseph. Juran y el Liderazgo para la Calidad. Barcelona: Díaz de Santos, 1990.

JURAN, Joseph. Juran y la Planificación para la Calidad. Barcelona: Díaz de Santos, 1990.

ROBBINS, Stephen P. Administración. Teoría y Práctica. México: Prentice Hall, 1989.

DAVID, Fred R. Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis, 1990.

KOTLER, Philip. La Nueva Competencia. Bogotá: Norma, 1987.

COVEY, Stephen R. Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. Barcelona: Paidós, 1992.

JIMÉNEZ, Germán. La Calidad. Una Filosofía de Vida. Medellín: Sena, 1991.

SALAVARRIETA T, Duván. Los Círculos de Calidad en Colombia. Medellín: Cica, 1994.

BERRY H, Thomas. Cómo Gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. México: McGraw Hill, 1992.

SCHROEDER, Roger. Administración de Operaciones. México: McGraw Hill, 1992.

INFORME MONITOR Sobre Competitividad Para Colombia. Medellín: Cámara de Comercio, 1994.

VALDERRAMA S, Hugo F. Guía Práctica Para Implantar la Calidad Total en las Empresas. Bogotá: Marbella, 1994.

O'MAE, Charles. BERTRAND, Kate. Marketing Justo a Tiempo. Bogotá: Norma, 1993.