
LA CALIDAD NO CUESTA

El Arte de Cerciorarse de la Calidad

**Cómo
administrar
la calidad
de manera
que se convierta
en fuente
de utilidades
para su negocio**

PHILIP B. CROSBY

CECSA

LA CALIDAD NO CUESTA

Hacer bien las cosas no agregar nada al costo de su servicio o producto. Hacer mal las cosas es lo que cuesta dinero.

Las empresas gastan del 15 al 20% de sus ventas en arreglar, desechar, repetir el servicio, en inspección, pruebas, garantías y en otros costos relacionados con la calidad. El deterioro de la calidad también daña la reputación de la empresa y provoca la emisión de reglamentos para las actividades comerciales. Muchos, o todos, los problemas de este tipo pueden prevenirse mediante el manejo adecuado de la operación del control de calidad.

La Calidad no Cuesta le muestra cómo superar la idea tradicional de que el control de calidad es algo que sólo se aplica en la producción en línea, y no en la oficina administrativa. Aunque existen medios estadísticos efectivos para definir, medir y aumentar la calidad (todos ellos explicados en forma clara en este libro), la calidad empieza realmente con la gente, no con las cosas. Y no sólo con algunas personas, sino con cualquiera que esté involucrado en la producción y comercio de bienes y servicios —incluyéndolo a usted.

Aquí están algunos de los valiosos instrumentos que este libro pone a su disposición para mejorar la calidad de sus productos y servicios:

- Cuadro de Madurez en Administración de la Calidad —Un sistema completo y objetivo para medir su sistema de control de calidad vigente.
- Proceso de Mejoramiento de la Calidad —Un procedimiento comprobado de 14 pasos que puede cambiar las circunstancias de su negocio, como lo ha hecho con muchos otros.
- Programa para Asegurar la Calidad —El primer defecto —programa de prevención para empleados no fabriles y de cuello blanco.
- Evaluación del Estilo Gerencial —Un proceso de autoevaluación para gerentes que muestra, por primera vez, cómo las cualidades personales pueden influir en la calidad de un producto.

El autor expone en todo el libro historias de la vida real que ilustran cómo sus conceptos han funcionado en los negocios en las circunstancias actuales. Expone con detalle realista —la historia de cómo una compañía instaló de manera exitosa un sistema de control de calidad que ahorró mucho dinero.

Muchos de los métodos e ideas expuestos en este libro fueron desarrollados por, y se usan ahora en, muchas y diversas divisiones de la empresa mundial International Telephone and Telegraph. De esta compañía y de muchas otras la evidencia se acumula día con día para confirmar la idea central de este libro: la calidad no sólo no cuesta, sino que es una abundante fuente de utilidades.

ACERCA DEL AUTOR

PHILIP B. CROSBY es presidente de su compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park, Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de control de calidad en la empresa International Telephone and Telegraph. Es mejor conocido como creador de conceptos como "Zero Defects" (Cero Defectos) y "Buck-a-Day" (Aprovecha el Día), y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores. También es autor de *The Art of Getting Your Own Sweet Way*.



COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

ISBN 968-26-1220-9



9 789682 612206

LA CALIDAD NO CUESTA

El Arte de Cerciorarse de la Calidad

NUEVA PRESENTACIÓN

Otro libro del autor publicado por
CECSA
CALIDAD SIN LAGRIMAS
El Arte de Administrar sin Problemas

Título original de la obra:

QUALITY IS FREE. THE ART OF MAKING QUALITY CERTAIN

Publicada por:

McGRAW HILL BOOK COMPANY

© Philip B. Crosby

Traducción:

Ing. Octavio Díaz García de León, M. en C.

La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad

Derechos reservados en español:

© 1987, por COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca,

Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.

Registro núm. 43

ISBN 968-26-1220-9 (primera edición)

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México

Printed in México

Primera edición: 1987

Décima reimpresión: 1997

Décima primera reimpresión: 1998

Contenido

PRIMERA PARTE

La Comprensión

- 1 Asegurar la calidad
- 2 "La calidad puede no ser lo que piensas"
- 3 El cuadro de madurez de la administración de la calidad
- 4 Comprensión y actitud de la dirección
- 5 Estado de la organización para la calidad
- 6 Manejo de los problemas
- 7 Costo de la calidad
- 8 Proceso de mejoramiento de la calidad
- 9 El estilo gerencial

SEGUNDA PARTE

La Acción:

Proceso de Mejoramiento de la Calidad de la Corporación HPA

- 10 Historia del proyecto
- 11 El proceso

TERCERA PARTE

Las Herramientas

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12 | Guía del Instructor para el caso del proceso de mejoramiento de la calidad de la HPA | 207 |
| 13 | Asegurar | 221 |
| | Guía de lectura rápida | 229 |

Prefacio

He aprendido a llevar conmigo mi máquina de escribir siempre que viajo. Alquilarla tiene sus inconvenientes y en el mejor de los casos no resulta confiable. Documentar la máquina con el equipaje no es recomendable. Las máquinas de escribir portátiles no están diseñadas para resistir el trato que se les da a las maletas. Las máquinas que sí están hechas para sobrevivir este sistema son demasiado pesadas.

Naturalmente el compañero de viaje pregunta si uno es escritor. Si uno en realidad es escritor, con sólo decir que sí, se establecerá una interesante conversación durante el viaje. Sin embargo, nunca me he considerado escritor. Me considero un gerente profesional que se comunica a través de muchos medios; uno de ellos es escribiendo.

Esto puede parecer una diferencia pequeña en cuanto a significado, pero en realidad es más que eso. Se pretende intentar explicar las cosas de manera que otros las puedan entender. La lucha de mi vida ha sido tratar de ofrecer conceptos en un contexto atractivo para que siquiera los tome en cuenta mi auditorio. Algunos de estos conceptos han sido aceptados, pero, por lo general, varios años después que empezara a desarrollarlos. Esto resulta justo, dado que concebirlos toma muchos años.

Yo no nací gerente; mi familia siempre se imaginó que me dedicaría a la medicina. Mi padre era podólogo; mi tío era médico y todo mi entorno compartía de una forma u otra el campo de la medicina. Crecí suponiendo que yo también entraría a este campo.

No es mi intención relatar la historia de mi vida; el lector se quedaría dormido antes de llegar al final de la página. No contaré la historia de mi vida, pero sí hay cosas que quiero relatar. Empecé en el nivel más bajo de la profesión y he desempeñado todos y cada uno de los puestos en mi carrera de ascenso. Inspector, encargado de pruebas, asistente de supervisor, ingeniero júnior, ingeniero de confiabilidad, ingeniero de grupo, jefe de sección, gerente, director, vicepre-

8 PREFACIO

sidente corporativo —todos—. Esto me ha dado una educación del tipo llamado "llenarse las uñas de tierra", la cual no hubiera recibido si el destino me hubiera dado parientes que veneraban al dios de la ingeniería o de la contabilidad.

Debido a estas experiencias, tiendo a ver las cosas en los mismos términos que quienes finalmente harán el trabajo. Veo en los conceptos y su implantación, asuntos que incumben a las personas. De vez en cuando, doy una ojeada al futuro, lo suficiente para saber qué será aceptado y qué será ignorado. Al preparar este libro, he pretendido enfatizar las acciones prácticas que se requieren para comunicar procesos y conceptos de tal forma que produzcan resultados.

Este libro me absorbió mucho tiempo escribirlo. Gran parte del material que reuní durante varios años ha sido descartado. El cuadro de madurez y el concepto de "Asegurar" (actuar con certeza) son nuevas aportaciones. Ambos programas son únicos, baratos y de manera asombrosa eficaces. Si usted no se puede comunicar con la dirección utilizando el Cuadro de Madurez y con la gente usando el concepto "Asegurar", entonces, usted tiene un problema tan grande que no podrá ser ayudado por este pequeño libro. No es un problema de la compañía; es un problema de comprensión.

Mi equipo ha sido muy paciente conmigo durante la preparación de este material. Mi secretaria, Virginia Brauneck, ha batallado para traducir al inglés mi torpe mecanografía. Alternando entre refunfuiones y risas, puso mucho de sí misma en este trabajo. Le estoy muy agradecido.

Mis jefes me animaron con sus comentarios e interés. No todas las corporaciones pueden imaginar a uno de sus altos ejecutivos sentado solo por las noches en un cuarto de hotel tecleando sobre una máquina de escribir portátil. Mi empresa reconoce que la comunicación es el vehículo que hace a nuestra sociedad funcionar o estancarse.

Más personas de las que puedo nombrar me han ayudado a lo largo de estos veinticinco años. Tres de ellas han muerto ya. Fueron muy especiales para mí y me gustaría recordar públicamente a Tom Willey, Jim Halpin y Murray Hack.

Y desde luego, a la familia Crosby: Shirley, Phylis, Philip y Kathy. Siempre me han brindado su comprensión y me quieren a pesar de todo.

Espero que usted lea los tres primeros capítulos en orden. Tendrán más sentido si lo hace así. Luego podrá leer en el orden que guste. Después de todo, éste es su libro.

Philip B. Crosby
JOHN'S ISLAND, FLORIDA

PRIMERA PARTE

La Comprensión

La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad —todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez.

La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente en las utilidades. En estos días en que "nadie sabe lo que va a suceder mañana con nuestro negocio", no quedan muchas formas de incrementar las utilidades. Si usted se concentra en asegurar la calidad, probablemente podrá incrementar sus utilidades en un 5% a un 10% sobre sus ventas. Esto es mucho dinero que no le cuesta.

Este libro trata del arte de asegurar la calidad. Los gerentes de cualquier operación o función pueden tomar ciertas medidas prácticas, no técnicas, para mejorar la calidad de ésta. Pueden prevenir esos errores en la programación de computadoras; esos tornillos barridos; esos bistés fríos; esos paquetes extraviados; esas cuentas equivocadas. Todas las formas, medios y conceptos para asegurar la calidad se presentan en este libro.

1

Asegurar la Calidad

¿Qué significa "asegurar la calidad"? "Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer" no es una mala definición. "Gente" incluye tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización. Después de todo, parte del trabajo de la alta dirección es asegurarse de que todas las funciones administrativas tengan la oportunidad de desempeñar sus responsabilidades. El problema consiste, desde luego, en que todo aquel que llega a un puesto de alta dirección, llega allí haciendo carrera en una división tal como finanzas o ingeniería, la cual tiene una función específica y limitada, por lo que esta persona puede tener o no sus ideas sobre el concepto global de calidad. Los altos directivos pueden o no darse cuenta de lo que es necesario hacer para lograr calidad. O peor aún, pueden sentir, aunque estén equivocados, que sí entienden lo que debe hacerse. Estos directivos son los que causan el mayor daño.

Le corresponde al directivo profesional de la calidad asumir la responsabilidad de instruir a la alta dirección sobre ésta parte de su trabajo. No es necesario ser extremadamente inteligente o valiente para lograrlo; solamente se necesita ser capaz de explicarlo en términos que no se malentiendan.

Aquellos profesionales de cualquier rama que oscurecen sus explicaciones utilizando terminología misteriosa, se perjudican a sí mismos y a sus profesiones. Obtienen cierta satisfacción al constatar confusión en el rostro de sus superiores, pero ésta confusión sólo hace más difícil el trabajo de todos.

Yo empecé en el campo de la calidad como técnico júnior, probando sistemas de control de incendios para los aviones B-47. Sin ningún entrenamiento o información, aprendí las sencillas tareas de ajuste y medición sin nunca haberme realmente preguntado por qué se hacía todo esto.

De hecho, durante mis primeros cuatro o cinco años en trabajos de este tipo, jamás se me ocurrió pensarlo. Pero entonces, tuve la oportunidad de familiarizarme con conceptos y prácticas de confiabilidad. La mayoría de ellos eran

complicados y expresados en matemáticas, pero me revelaron un elemento que no se me había ocurrido con anterioridad: la prevención.

Esta idea me sugirió una posibilidad que nunca soñé que existiera: "¿Por qué perder tanto tiempo buscando, componiendo y batallando, pudiéndose prevenir el incidente desde un principio?"

El mundo entero parecía estar convencido de que la prevención —por lo menos a gran escala— era muy deseable, pero por completo inalcanzable e impráctica. Siempre se le hacía alusión como a una especie de sueño al estilo de las perdidas minas de diamantes del Rey Salomón. He tenido largas y serias conversaciones con personas sinceras. Y convencidas de que no hay forma de lograr calidad a través de la prevención: "Los ingenieros no cooperarán." "No se puede entrenar a los vendedores y, además son un tanto inconstantes." "No se puede hacer llegar estos conceptos a la Alta Dirección." "Los mismos profesionales de la calidad no creen en eso."

Supe de inmediato que ésta era la oportunidad que había estado buscando. Aquí había un problema que todos querían resolver, pero nadie sentía que fuera responsabilidad suya. Todo lo que tenía que hacer era encontrar la forma de comprometer a todos en el mejoramiento, sin tener que revelarles que habían estado equivocados.

En los siguientes años conforme fui aprendiendo más acerca de cómo administrar la calidad, me di cuenta de que el enfoque convencional no era eficaz. Los gerentes de calidad, con orgullo dieron la cara y anunciaron que ellos en lo personal eran los responsables de la calidad de operaciones específicas. Con frecuencia, y no tan orgullosamente, fueron desechados cuando no podían resolver todos los "problemas de calidad" de la compañía.

Cuando era gerente de calidad, en proyectos, cada semana era regañado por el director del programa en la junta con su equipo, por no alcanzar las metas deseadas, mientras que los verdaderos culpables en ingeniería, producción y ventas ocultaban sus bostezos y deseaban que terminara la junta para volver a sus importantes trabajos.

Estaba muy claro el hecho de que algunas creencias están tan arraigadas, que no pueden ser modificadas con sólo sugerir que están equivocadas. (Debo hacer notar que mi conocimiento de este hecho es parte de la razón por la cual he apoyado con entusiasmo las actividades de los grupos minoritarios y de las mujeres, que buscan librarse de los roles que la sociedad les ha asignado y atribuido.) Sin embargo, mi activa revolución como gerente de calidad no empezó realmente sino hasta el día en que uno de los abogados de la compañía me dijo con toda sinceridad, que no podía entender "lo que hace un tipo brillante como tú en el pequeño callejón sin salida de la calidad". Si alguna vez pensé en abandonar el campo de la calidad, eso me disuadió. Tendrían que hacerse ciertos cambios.

Así que empecé a concentrarme en los verdaderos problemas. Primero, era necesario convencer a la alta dirección y, por tanto, a todos los niveles administrativos, de que consideraran a la calidad como una parte directriz del negó-

ció; una parte tan importante como las demás. Segundo, tenía que hallar una forma para explicar en qué consistía la calidad, de tal manera que todo mundo la entendiera y la apoyara con entusiasmo. Y tercero, necesitaba colocarme en una posición donde tener una plataforma para conquistar al mundo, en nombre de la calidad.

Creo que todas éstas metas han sido alcanzadas. Como miembro de la alta dirección de una de las compañías industriales más grandes del mundo, gano tanto dinero y tengo tantos derechos como cualquier otro alto directivo. Hemos puesto en marcha formas eficaces y rutinarias para entender la calidad y comunicarnos desde el más alto nivel de la organización hasta el más bajo o viceversa. Por lo menos en los últimos cinco años, no he sido acusado de tener ningún "problema de calidad" respecto al cual debiera hacer algo.

Usted puede hacer lo mismo. Todo lo que tiene que hacer es tomarse el tiempo necesario para entender los conceptos, enseñárselos a otros y mantener el énfasis en la prevención. Le ayudará ejercitarse en expresión oral y le ayudará también el no dejarse afectar emocionalmente por los problemas de los demás. Pero todo lo que aquí planteo es alcanzable y muy práctico.

Este libro está estructurado para familiarizarle de manera directa con todas las acciones requeridas por un programa apropiado de administración de la calidad. Casos auténticos, todos basados en mi experiencia personal, explican casi todo, para que pueda ver cómo otras personas reaccionaron en situaciones de la vida real. Uno de los más interesantes casos se refiere a la ejecución de un programa de administración de la calidad en la corporación ITT. Lo incluyo aquí sin mencionar ninguno de los nombres de los que tomaron parte, porque sencillamente fueron demasiados. Al momento de escribir esto, la ITT emplea a 350 000 personas y tiene ventas anuales por más de \$15 000 millones.* Tiene cerca de 2 500 ejecutivos, de los cuales más de 200 son de alto nivel. Usted deberá creerme si le digo que todos participaron. Si mencionara todos sus nombres, esto parecería el directorio telefónico de San Francisco.

Contaré esta historia antes que nada para dar pruebas que apoyen la tesis fundamental de este libro. La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo. Este caso es un testimonio de estrategia y esfuerzo; no un resumen de mis éxitos.

En 1965, la alta dirección de ITT decidió hacer algo a nivel corporativo respecto a la calidad. Era evidente que la calidad era un ingrediente que hacía falta entre las cosas que la corporación consideraba importantes. No era que de manera deliberada no se le diera importancia a la calidad; nadie se oponía a ella. Pero no existía como ingrediente de la industria, tal como lo son personal, producción, ingeniería, etc. Para mí, sin embargo, la calidad es un catalizador muy

* Las cantidades que aparecen en esta obra están dadas en dólares de los Estados Unidos de América, y son ilustrativas. (N. del T.)

importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso, y mi primera meta fue hacer que la corporación se preocupara por la calidad. Para ello, había que establecer requisitos absolutamente correctos a los que habría que apegarse con exactitud y, además, todos tendrían que querer hacer las cosas bien desde la primera vez. Esta preocupación tenía que convertirse en parte de la vida cotidiana.

Se establecieron cuatro objetivos para el programa de calidad de la ITT. Estos han dado buenos resultados a lo largo de los años, y se los recomiendo a otros que tengan que fijar objetivos:

1. **Implantar un programa competente de administración** de la calidad en cada sector, tanto de manufactura como de servicio.
2. **Eliminar problemas imprevistos causados** por no cumplir con los requisitos.
3. **Reducir el costo de la calidad.**
4. **Hacer que la ITT se convierta en el estándar mundial de calidad.**

Estos objetivos no podrían alcanzarse reuniendo un gran equipo de personas en las oficinas generales con el propósito de atacar cualquier problema potencial desde su "cuna". Estaba yo solo con una secretaria que compartía con otras dos personas. Era como construir una balsa con los materiales disponibles mientras me arrastraba la corriente de los rápidos.

Así que me embarqué en una estrategia deliberada para establecer una **revolución cultural** —que durara para siempre y llegara a formar parte de la estructura corporativa—. Los apagafuegos tendrían que ser sustituidos por la prevención de defectos; la calidad tendría que ser reconocida como auténtica "primera entre iguales"; el hábito de hacer las cosas bien desde la primera vez tendría que convertirse en rutina; y, lo más importante, todo esto tendría que suceder dentro de las unidades (término que se usa en ITT para designar todas sus compañías y subsidiarias) porque ellas mismas así lo desearan.

Para mí, un programa corporativo de calidad ha sido siempre una "mesa" conteniendo todos los sistemas que es preciso integrar. Control de calidad, confiabilidad, ingeniería de la calidad, calidad de proveedores, inspección, aprobación del producto, entrenamiento, pruebas, asuntos del consumidor, mejoramiento de la calidad, metrología y todos los demás sistemas y conceptos de la calidad se encuentran en esta mesa. La dirección selecciona lo que necesita de cada uno y aplica estas herramientas al problema global. No es necesario ni inteligente el que todas y cada una de las operaciones tengan exactamente el mismo programa de calidad. En la ITT, por ejemplo, la personalidad y necesidades de una unidad pueden tener muy poco que ver con las de otra unidad; sin embargo, todas necesitan programas que sean apropiadas para ellas y efectivos para la totalidad de la corporación.

Implantar un programa como éste requiere muchos más conocimientos y participación que el sólo enumerar las herramientas disponibles en nuestra

mochila. Requiere que la "mesa" con los sistemas que habremos de integrar esté apoyada por cuatro pilares (o patas), y que éstos estén contruidos para complementarse mutuamente. Aunque fueron contruidos como parte de la misma operación, aquí los describiremos uno por uno.

- Actitud y participación de la dirección.
- Administración profesional de la calidad.
- Programas originales.
- Reconocimiento.

Participación de la dirección. El nombre correcto para este pilar es "participación" en lugar de "apoyo". La dirección tiene que comprometerse y tomar acciones cuando se trata de la calidad. Nosotros los que trabajamos dependientes de otros, somos responsables de vigilar y evaluarlos constantemente. Examinarlos siempre, para determinar qué actitudes y creencias son las más arraigadas. Queremos saber qué les gusta, o, quizá más bien qué es lo que no les gusta. Hacernos expertos para encontrar y evaluar esta información. Por tanto, lograr que todos los niveles directivos tengan la actitud correcta hacia la calidad, y la entiendan como debe ser, no sólo es vital —lo es todo.

La primera batalla que no termina jamás[^] consiste en superar los "criterios convencionales" respecto a la calidad. De alguna manera misteriosa cada nuevo directivo se ve imbuido de estas "ideas convencionales". Esta dice **que calidad** significa algo bueno; que no es medible; que el error es inevitable; y **que a** la gente no le interesa en lo más mínimo hacer las cosas bien desde el principio. No importa para qué compañía trabajen, o donde estudiaron, o crecieron —todos creen cosas erróneas como éstas—. Pero en la realidad, la calidad es algo muy diferente. La calidad puede medirse con precisión; el error no es requisito obligatorio de las leyes de la naturaleza; y la gente trabaja tan duro ahora como siempre lo ha hecho. Estos conceptos se examinarán con detalle en los siguientes capítulos. Lo que debe ser patente de inmediato es que la gente actúa conforme a las normas establecidas por sus líderes. Si la dirección piensa que los empleados no se interesan por el trabajo, entonces, de hecho, no se interesarán.

La mayoría de nuestras acciones en la ITT durante los años formativos fueron dirigidas a borrar las creencias erróneas y reemplazarlas con aquellas capaces de sostener la "mesa" de los sistemas a integrar. Sistemáticamente impartimos seminarios por toda la ITT. Aquellos directores y gerentes generales que participaron en los programas y lograron entender bien lo que es calidad, lo predicaron a otros. Se dieron a esta evangélica cruzada y la consigna se difundió: "los programas en verdad sí dan resultado y se puede confiar en el encargado de la calidad". En 1967, otro ejecutivo de la calidad se unió al equipo y en 1968, la calidad se convirtió en un departamento corporativo. En ese entonces, tres ejecutivos de la calidad de alto nivel fueron traídos de las unidades para formar parte de la operación.

Trabajando grupo por grupo y unidad por unidad, nos abrimos paso en la corporación. Con insistencia fuimos orientando, ayudando, hablando, guiando, acosando y haciendo lo que fuera necesario para mantener la presión. A los nuevos directivos que se integraban a la corporación se les hizo sentir que se esperaba su participación rutinaria en los programas de calidad. Por tanto, ellos lo hicieron sin dificultad. En el tiempo presente le costará trabajo encontrar a alguien a nivel ejecutivo que no haya sido expuesto a esta verdad.

Administración profesional de la calidad. En un principio, no era posible encontrar a muchas de las personas encargadas de la calidad en las unidades de la ITT, porque estaban escondidas dentro de las operaciones técnicas o de producción, si es que acaso existían. Cuando las encontrábamos, a la mayoría de ellas, no se les permitía viajar. Así que formamos consejos de calidad por áreas. Profesionales de la calidad, tanto de Europa como de Estados Unidos de América, se reunieron para ayudarse mutuamente y para determinar los tipos de programas requeridos por el personal corporativo. En la actualidad, existen veintisiete consejos organizados por línea de productos o servicios y algunos que se agruparon por país, aún funcionan. Existe, además, un consejo ejecutivo en cada continente, el cual está formado por los jefes de todos los consejos de calidad. La comunicación entre todas las divisiones es positiva y amena.

Para apoyar a los consejos y a los programas, instituímos el "Quality College" (Colegio de la Calidad). El colegio ha extendido certificados a más de 24 000 personas en lo que lleva de vida, impartiendo cursos tales como Administración de la Calidad y Calificación del Producto. Es la espina dorsal de todo el esfuerzo. Cada vez que pensamos que ya no va a haber nadie a quien impartir cursos, nos encontramos una vez más, con la matrícula llena. El programa ha sido muy eficaz. Todos los profesionales de la calidad en la ITT entienden los programas en la misma forma. Han sido liberados de manera organizacional y están por lo menos al mismo nivel jerárquico que aquellos a quienes miden. Esto aumenta la posibilidad de que los programas sean debidamente implantados.

Programas originales. Los programas tradicionales de control de calidad son negativos y de corto alcance, y así eran en la ITT. Orientados en su mayor parte hacia el producto final, con frecuencia desalentaban a los gerentes que debían motivar. Para superar esto, elaboramos numerosos programas, los cuales incluían actividades prácticas susceptibles de ser implantadas a nivel unidad.

El fundamento de todos los programas de calidad en ITT es un proceso de mejoramiento de la calidad a través de la prevención de defectos, el cual consiste en catorce pasos. Descrito con detalle más adelante en este libro, este programa ha sido implantado en cada industria o actividad de la corporación. Algunos han tenido mucho éxito; otras no tanto. Pero ninguna ha empeorado.

A la gente le toma de cuatro a cinco años para entender la necesidad de un proceso de mejoramiento de este tipo y aprender a tenerle confianza. Inicialmente, envié un folleto de dieciséis páginas acompañado de una cinta grabada,

explicando el concepto de Cero Defectos a cada unidad. Los resultados fueron sorprendentes. Nadie le prestó la más mínima atención. Ninguna de ellas fue aun devuelta. Era evidente que la conversión e instrucción tendrían que hacerse unidad por unidad, hasta que pudiéramos encontrar algunos casos de éxito para citar en los seminarios.

Otros programas originales desarrollados fueron Peso por Día (BAD),* un programa cuya idea central era el abatimiento de costos; Cero Defectos-30 (un programa de treinta días contenido en una caja con suficiente material para un supervisor y de ocho a diez de sus subordinados); Asuntos del consumidor; Autoevaluación de la calidad; del ambiente; Cuadro de madurez de la administración de la calidad. Calidad del modelo (un sistema para la producción de tarjetas de circuitos impresos); Mejoramiento de la calidad para proveedores de servicios; Asegurar; y muchos otros.

Reconocimiento. Este vital componente de cualquier programa de calidad es con frecuencia ignorado o conducido en forma inapropiada. Hecho correctamente, se convierte en la estrella reluciente de todo el sistema de integridad. Establecimos en 1971 el programa llamado Anillo de Calidad. La idea inicial era dar reconocimiento a aquellas personas que ofrecieron un apoyo destacado al programa de calidad por un periodo de cinco años o que alcanzaron un logro sensacional, específico y único. Sin embargo, pronto se convirtió en un programa en donde los ganadores eran propuestos por sus propios compañeros. Sobre estas bases, hemos analizado miles de candidatos y otorgado 182 anillos de oro a los ganadores. También hemos conferido varios cientos de fistles de plata y diplomas a otros nominados. En cada caso, eliminamos a aquellos que fueron propuestos por sus subordinados. Las candidaturas presentadas por compañeros hacen que todo salga mejor.

El programa "Anillo de calidad" se está tomando muy en serio. Los premios son otorgados en una cena formal por el Director General de la Corporación o por el Presidente del Consejo de Administración. Para muchos de los que lo reciben constituye, indudablemente, el momento más importante de su vida. Como el resto del programa, estas ceremonias se efectúan con dignidad y respeto. La reacción al otorgamiento de anillos y fistles ha demostrado de manera clara una cosa: el dinero o los premios financieros no son lo suficientemente personales para expresar un reconocimiento efectivo.

Desarrollar e implantar las cuatro patas de la "mesa" implicaron viajar millones de millas, hablar miles de horas e ingerir toneladas de alimento. Todo esto bien valió la pena, como se demuestra en la siguiente comparación de los objetivos iniciales con los resultados obtenidos.

Implantar un Programa Componente de Administración de la Calidad en cada Operación, Tanto de Manufactura como de Servicio

Cuando empezamos, alrededor del 5% de nuestras compañías tenían programas de calidad que podían considerarse aceptables. Para 1977, más del 85% estaban en esta categoría. Programas pioneros fueron establecidos por vez primera en hoteles, compañías aseguradoras, compañías de renta de automóviles, y otras empresas de servicios. El número de directivos de calidad competentes y personal profesional ha crecido al punto de que su disponibilidad ya no es problema.

Eliminar Problemas Imprevistos por no Cumplir con los Requisitos

Los problemas imprevistos por no cumplir con los requisitos han desaparecido. Aún tenemos problemas y algunos de ellos son una plaga. Pero ninguno llega a crecer demasiado antes que lo descubramos.

Reducir el Costo de la Calidad

El costo de la calidad (descrito con detalle en el Cap. 7) es lo que se gasta por hacer las cosas mal. Es el desperdicio, el volver a hacer las cosas, el dar servicio tras servicio, la garantía, la inspección, las pruebas y actividades similares que se hacen necesarias debido a los problemas por no cumplir con los requisitos. Entre 1967 y 1977; se ha reducido el costo de la calidad en manufactura dentro de la ITT, en un monto equivalente al 5% del ingreso por concepto de ventas. Esta es una gran suma de dinero. Los ahorros proyectados por el contralor fueron de \$30 millones en 1968; \$157 millones en 1971; \$328 millones en 1973; y para 1976 — ¡\$530 millones! Habíamos eliminado —a través de la prevención de defectos (fallas) —costos equivalentes a las cantidades mencionadas.

Ahora bien, es obvio que todo esto no fue logrado sólo por el personal encargado de la calidad en las unidades. El personal que repetía trabajos desapareció cuando no hubo más que rehacer. Los costos por garantías se eliminaron cuando los productos calificaron propiamente y dejaron de fallar en el campo. Hubo y continúa habiendo, muchas contribuciones.

Uno de los hechos cotidianos en nuestro medio actual es que cada año, los costos de ventas se elevan con más rapidez que los precios. Eso significa que se tienen que eliminar o abatir los costos para lograr utilidades. La mejor forma de lograr esto es mediante la prevención de defectos.

Resultados como estos son los que me hacen decir que la calidad no cuesta y no sólo no cuesta, sino que es una gran contribuyente a las utilidades.

Hacer que la ITT se Convierta en un Estándar Mundial de Calidad

El último objetivo original era convertir a la ITT en símbolo de calidad en todo el mundo. Tratándose de determinar la mejor manera de demostrar la posición

en la que estamos, es justo preguntar: "¿Quién lo dice?" Es obvio que, aún estamos lejos de alcanzar por completo esta meta, pero hemos avanzado mucho.

En Europa, todos los clientes en telecomunicaciones son entidades gubernamentales. En 1965, inspeccionaban todo lo que hacíamos. Tenían personal de control de calidad en cada una de nuestras plantas en distintos países. Ahora, en todas partes nos permiten realizar la inspección final y las pruebas. En algunos países inclusive, nos han facilitado los sellos para certificar la calidad y únicamente nos revisan de cuando en cuando. Estas administraciones les dicen a nuestros competidores que sus operaciones deberían ser tan eficaces como las de la ITT.

- El Ministerio Ruso de la Electrónica encuestó a varios sistemas occidentales de administración de la calidad y luego, acudió a la ITT para invitarnos a que le enseñáramos nuestros procedimientos.
- Cuando McGraw-Hill estaba produciendo una nueva enciclopedia de administración profesional, le pidió a la ITT redactar el capítulo dedicado a la administración de la calidad.
- Hace cinco años, la American Express afirmó que Sheraton era la peor cadena hotelera en lo que se refería a calidad. Este año han calificado a la Sheraton como la mejor de todas.
- Otras compañías piden información continuamente. En un año normal, recibimos más de 400 solicitudes en nuestras oficinas corporativas.

Todos estos logros son el resultado de un gran esfuerzo de planeación y trabajo duro a la antigua. Pero lo que lo hizo ponerse en práctica, no sólo fue planeación y trabajo duro. Un componente vital fue nuestro éxito al construir la primera pata de nuestra "mesa" de integrantes —el compromiso de la alta dirección.

Una de las razones por las que de manera gustosa comparto estos programas con otras compañías es porque sé que es probable que muchas de ellas no sean capaces de usarlos. No porque no sean competentes, sino porque no tienen una alta dirección dispuesta a ser paciente mientras el proceso avanza sólo cuatro metros a la vez. Tomó de cinco a siete años de esfuerzo constante para lograr la revolución cultural en la ITT—y dudo seriamente de que algún día sea eliminado.

Reconocemos que nuestra alta dirección es especial, porque una vez que sus miembros entendieron las realidades de la calidad, apoyaron los proyectos, participaron en ellos y nos animaron sin cesar.

Los detalles del qué, cómo y por qué, están contenidos en los capítulos que siguen. Este muy breve repaso de la estrategia tras el programa de la ITT fue presentado solamente para dar una idea de cómo el programa se articula en su conjunto. Sé que si hubiera tenido hace varios años el Cuadro de Madurez de la administración de la calidad, el trabajo hubiera sido terminado antes. Sé que si hubiera tenido la experiencia de la ITT para "mostrarla y hablar de ella", habría tenido menos problemas para captar la atención de los demás.

Usted la tiene. Aproveche todo lo que ya ha sucedido. ¿Por qué no aprender del pasado?

2

"La Calidad Puede no Ser lo que Piensas"

No me cabe la menor duda de que quienes toma este libro, lo hacen con la esperanza de que contiene una información específica que les ofrecerá aclaración inmediata y solución final de todos sus problemas con la calidad. Quizá busquen alguna frase sabia y accesible tal como: "La calidad es como el ballet, no como el hockey."

Ojalá así fuera. Por desgracia, la administración de la calidad no es tan sencilla. Tampoco es muy difícil, pero sí requiere algo más que un bocado de filosofía. También requiere dedicación completa, paciencia y tiempo. El problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella. Más bien, radica en aquello que cree saber. Este problema se agrava por las suposiciones convencionales acerca de la calidad que la gente desarrolla a lo largo de años de trabajar con éxito en otros menesteres ajenos a la administración de la calidad.

En este sentido, la calidad tiene mucho en común con la sexualidad. Todo mundo es partidario de ella. (Bajo ciertas condiciones, desde luego.) Todo mundo cree que la entiende. (Aun cuando no querrían explicarla.) Todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales. (Después de todo, de alguna forma nos desenvolvemos.) Y, desde luego, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos. (Si sólo se tomaran *ellos* el tiempo de hacerlo bien.) En un mundo en el que la mitad de los matrimonios acaban en divorcio o separación, estas suposiciones son cuestionables.

Es difícil en la vida real tener una discusión objetiva y significativa acerca de la sexualidad, de la calidad, o de otros temas complicados, hasta que algunos supuestos básicos que son erróneos, son examinados y modificados. Por lo general, los únicos dispuestos a dar este paso son aquellos que admiten tener problemas o que tienen un interés intelectual por mejorar. A través de los años, he tenido cientos de discusiones con gerentes operativos y puedo afirmar con absoluta cer-

teza que su interés en la calidad es de manera directa proporcional a qué tanto hayan disminuido sus utilidades en ese momento. No puedo hablar de sus actitudes respecto a la sexualidad.

En forma independiente de sus motivos, es posible afiliar la colaboración de personas deseosas de escuchar, si se tiene la oportunidad de explicar lo que es la administración de la calidad. Ninguna otra acción que un gerente pueda tomar mejorará las operaciones, incrementará las utilidades y reducirá los costos tan rápidamente y con tan poco esfuerzo. Pero antes que esto pueda ocurrir, necesitamos examinar los procesos mentales que han llevado a algunos a pensar que la calidad no pasa de ser algo bueno que siempre resulta más costoso.

Al discutir acerca de la calidad, estamos tratando con una situación que atañe a las personas. En este libro, todo el concepto de administración de la calidad está orientado hacia esa idea. Son personas las que administran o dirigen los negocios de cada empresa, ya sea ésta una fundición o un hotel. Cada individuo presta un servicio individual. Este servicio ha sido identificado, descrito y asignado por la dirección. Si el servicio es definido y prestado de manera correcta, se deduce que las operaciones de la empresa serán exitosas. Esto es válido para cualquier industria o tecnología. No estoy diferenciando entre calidad en la manufactura y calidad en los servicios. Independientemente del tipo de empresa, todas las medidas de calidad de las que hablamos son aplicables. Existen diferencias tecnológicas, pero su influencia es mínima. Los programas definidos en los capítulos siguientes le permitirán manejar estas excepciones en forma sistemática. •

Para entender los programas en los términos más prácticos, y a la calidad en sí misma, es necesario considerar cinco supuestos erróneos que sustenta la mayoría de los gerentes. Estos ocasionan la mayor parte de los problemas de comunicación entre quienes exigen calidad y quienes se supone deben materializarla.

El primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. La palabra "calidad" se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como "buena calidad", "mala calidad" y aquella atrevida expresión moderna de "calidad de vida". "Calidad de vida" es un cliché porque cada persona que la escucha supone que quien la formula quiere decir con exactitud lo que ella entiende con esa frase. Es una situación en que los individuos hablan a la ligera de algo sin nunca tomarse el trabajo de definirlo.

Esta es precisamente la razón por la que debemos definir la calidad como el "cumplir con los requisitos" si es que la vamos a administrar. Por tanto, aquellos que quieren hablar de calidad de vida, deben definir esa vida en términos específicos tales como ingreso deseado, salubridad, control de la contaminación, programas políticos y otros elementos mensurables. Cuando todos los criterios están definidos y explicados, entonces se hace factible y práctico medir la calidad de vida.

Lo mismo resulta cierto para los negocios. Los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan malinterpretarse. Entonces se toman medidas

continuamente a fin de determinar el cumplimiento con dichos requisitos. El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos, y entonces podemos ya definir la calidad. A través de todo este libro, siempre que encuentre la palabra "calidad" léala como "cumplir con los requisitos".

Si un Cadillac cumple con todos los requisitos de un Cadillac, entonces es un automóvil de calidad. Si un Pinto cumple con todos los requisitos de un Pinto, entonces también es un automóvil de calidad. El lujo o lo austero se define mediante requisitos específicos tales como alfombra o tapetes de hule. La próxima vez que alguien diga que algo o alguien es de "mala calidad", interroge a esa persona hasta que pueda determinar exactamente a qué se refiere.

El segundo supuesto erróneo es el de que la calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión con uno de los más viejos y respetados metros —el dinero contante y sonante—. Ignorar este hecho ha conducido a muchos gerentes a descartar la calidad como algo que no se puede manejar. Piensan que calidad significa excelencia y pierden su tiempo en acaloradas discusiones que le hacen imposible a la gerencia tomar medidas lógicas y específicas para lograr calidad.

La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, como hemos dicho, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos —el costo de hacer las cosas mal—. Estos costos están divididos en categorías de prevención, evaluación (o detección) y falla. Pero todos son resultado de no hacer las cosas bien a la primera vez. Sin mucho esfuerzo, usted gasta entre un 15 a 20% del monto de sus ventas en estos rubros. Una compañía con un programa bien establecido de administración de la calidad puede reducir el costo de calidad a un 2.5% del monto de sus ventas, el cual es invertido en actividades de valuación y prevención necesarias para asegurar de que la compañía está manteniendo sus normas de excelencia. Deberán establecerse mediciones para determinar el costo global de la calidad y el grado hasta donde cumplen los productos y procedimientos con los requisitos. Estas mediciones deben ser exhibidas para que todos las vean, dado que proporcionan una prueba visible de mejoramiento y representan una manera de reconocer los logros. La medición es muy importante. A la gente le agrada *ver* resultados.

Habrán algunas personas que supondrán que ciertas tareas simplemente no pueden ser medidas. A estas personas pregúnteles cómo saben qué personal es el más adecuado para un trabajo, a quién deben despedir y a quién premiar. Todo se puede medir si es preciso hacerlo.

El tercer supuesto erróneo es creer que existe una "economía" de la calidad. La excusa más frecuente dada por los gerentes para no hacer nada es la de que "nuestro trabajo es diferente". La segunda excusa es la de que la economía de la calidad no les permitirá hacer nada. Lo que quieren decir es que no pueden pagar lo que les cuesta hacerlo bien. Desde luego, esto es señal de que no entienden la calidad y que preferirían que uno los dejara en paz. Si los presiona, ellos le contarán algún caso de "chapeado en oro" en que un diseñador creó un produc-

to que no se pudo vender por insistir en agregarle algún componente de lujo. Entonces, en ese momento, es apropiado explicar el verdadero significado de la palabra "calidad" y señalar que siempre es más barato hacer bien las cosas desde la primera vez. Si quieren asegurarse de que están empleando el proceso más barato posible, deben profundizar en la certificación del proceso y la calificación del producto. Estas son partes de un programa de calidad maduro. No debemos dejarnos engañar por frases sin sentido tales como "economía de la calidad" que ciertamente carece de significado.

El cuarto supuesto que ocasiona problemas es aquel que dice que todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial aquellos del área de producción. Es prácticamente imposible encontrar una revista de negocios que no incluya algún artículo acerca de las cada vez más bajas normas que tienen los trabajadores y de la pobre calidad en las cadenas de montaje. Muy pocos profesionales de la calidad pueden hablar por mucho rato de cómo cumplen los productos con los requisitos sin enfatizar el cómo la gente ya no trabaja como antes. En la realidad, el personal de los talleres trabaja tan bien como siempre lo ha hecho y mucho más productivamente que en el pasado. Ellos generan mucho menos problemas que sus colegas de las oficinas.

Es un hecho comprobado que individuos de la clase media y alta cometen tantos crímenes como la gente de las clases económicas bajas. De hecho, los fraudes más costosos, tales como los hechos por computadoras, son cometidos de manera exclusiva por individuos con preparación profesional. Sin embargo, la mayoría de las personas aceptan sin ponerlo en duda que los ghettos producen criminales en forma tan rutinaria como las tomateras producen tomates. La gente "prueba" este argumento señalando las prisiones, ocupadas en su mayor parte por personas procedentes de estratos de bajos ingresos.

La verdadera razón por lo que esto sucede no es porque la mayoría de los crímenes sean cometidos por los pobres, sino porque la policía tiende a buscar crímenes en áreas donde la gente es menos móvil, más fácil de identificar y menos capaz de oponer una resistencia significativa. (Desde luego que existe mucha gente en los ghettos que hace cosas indebidas. Pero casi todos los ejecutivos exitosos que conozco dicen ser originarios de alguna "tomatera" —de modo que las tomateras no deben ser tan malas—.) El personal de control de calidad tiene el mismo condicionamiento que la policía. En su camino hacia el ghetto de producción al acecho de errores, ignoran fallas de contabilidad, ingeniería, informática y mercadotecnia. Y claro allí donde buscan es que encuentran los errores. Sin duda, es un lugar importante en donde abatir costos innecesarios. Pero es muy poco lo que la gente del ghetto de producción puede aportar a la prevención de los problemas, dado que toda planeación y concepción se llevan a cabo en otra parte. Y es esa "otra parte" la que necesita atención cuando se trata del costo de la calidad. Se encontrará el origen de nuestros problemas más costosos en quien maneje los lápices y el teléfono.

El quinto supuesto erróneo es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad. Desafortunadamente, la mayoría de los profesionales de la ca-

lidad sienten que son responsables por la calidad en su compañía, por lo que esta suposición está muy arraigada. Sin embargo, los frecuentes autorreproches que se hacen los gerentes de calidad que insisten en que ellos son culpables de los problemas de calidad, deberían hacernos reflexionar un poco. Esos que insisten en que el "problema de calidad" es debido a que el departamento de calidad cometió algún error, están cargando con problemas ajenos. Deberán aprender a llamar a los problemas por los nombres de quienes los ocasionan: problemas de contabilidad, de producción, de diseño, de administración interna, de recepción, etc. De no hacerlo así, se les hará responsables de resolver problemas sobre los que no tienen control alguno.

El personal del departamento de calidad deberá medir el cumplimiento con los requisitos por los diversos medios con que cuenta; habrá de reportar los resultados en forma clara y objetiva; encargarse de desarrollar una actitud positiva hacia el mejoramiento de la calidad; utilizar cualquier programa educacional que pueda serle de utilidad (tal como Cero Defectos, Asegurar, y otros descritos más adelante en este libro). Pero no deberá hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminarán sus malas costumbres.

Esta es la principal debilidad de la moderna administración profesional de la calidad. El deseo de colaborar en la concepción, producción, comercialización y administración de un producto o servicio de la compañía, es casi irresistible. Pero sólo se necesita intervenir un poco para destruir la objetividad, la cual es la cualidad más valiosa del profesional de la calidad. Una vez comprometida la integridad, ésta no recupera su prístino estado original.

No es cosa fácil rehusarle una copa de vino más a un buen amigo que le implora con lágrimas en los ojos. Pero debe hacerlo si quiere mantener viva a esa persona. De igual forma, usted no le hace favor a nadie creando de improviso nuevos requisitos "provisionales". Los requisitos establecidos se cumplen o no. Si nosotros no necesitamos de una especificación y tampoco la necesita el cliente, entonces haga que los requisitos se cambien oficialmente —pero revise todo el sistema y cerciórese de que no se ha omitido ningún paso.

Ahora adentrémonos en lo que la administración de la calidad sí *puede* hacer por una compañía. Puede ser de ayuda comenzar con una analogía. Cada día, miles de personas abordan cientos de aviones con destino a docenas de ciudades. Con pocas excepciones esos aviones llegan y salen en la forma prevista y ocurren pocos incidentes. Se sirven las comidas y se consumen; se proyectan las películas y se ven; se ofrecen las bebidas y se toman; se a visor an las tormentas y se evitan y se proporcionan muchos servicios personales. Está usted más seguro volando en una línea aérea comercial que sentado en su casa.

Sin embargo, suponga que estas mismas actividades se llevaran a cabo sin estar en el avión los pilotos y demás miembros de la tripulación. Suponga que la tripulación estuviese en un edificio de oficinas dirigiendo al avión a control remoto. Suponga, además, que dieran sus órdenes a subordinados, los cuales, a su vez, transmitieran las instrucciones pertinentes al equipo de control remoto.

Nos enfrentamos de pronto a una nueva ecuación. El concepto de vuelo ha cambiado dramáticamente. Bajo el sistema actual, el piloto viaja junto con usted. Cuando el piloto está expuesto a que le pase lo mismo que al pasajero, se preocupa de manera personal por cada detalle. Pero en el caso de estar pilotando desde una oficina, no le pasaría nada si el avión se estrellara. El piloto podría ser investigado después del accidente, pero nunca quedaría claro si él mismo, un subordinado, el sistema, o quizá uno de los pasajeros, tuvo la culpa.

Si usted fuera a viajar bajo estas condiciones, le gustaría cerciorarse de que cada plan, control o consideración fuera probado, controlado y verificado. Usted exigiría la administración más competente y profesional de cada aspecto del vuelo. Le gustaría asegurarse de que todo fuera hecho correctamente desde la primera vez.

La administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas. Es una disciplina gerencial que se encarga de prevenir los problemas antes que éstos ocurran, a través de la creación de actitudes y controles que hacen posible la prevención.

Es necesaria la administración de la calidad porque ya nada es sencillo, si es que alguna vez lo fue. Nuestro complejo mundo de los negocios es comparable a aquellos aviones volando a control remoto con instrucciones filtradas por los niveles de subordinados. La gente que en realidad controla las actividades lo hace desde sus oficinas, laboratorios, estudios y otros lugares remotos. Entre más se aleje el administrador de sus administrados, menos efectiva se vuelve la administración.

Aun cuando en los niveles inferiores de la organización, algunos individuos contribuyan, al deterioro de un proceso, no es mucho lo que pueden hacer para mejorar un producto o servicio. Usted se preguntará por qué se le da tanta atención al mejoramiento en estas áreas y tan poco a la dirección y a la administración. Si se quiere que la administración de la calidad sea práctica y aleanzable, ésta debe empezar por los niveles superiores.

Este libro está diseñado para facilitarle una forma de medir con precisión la situación de su actual programa de calidad y mostrarle cuáles son las medidas que puede tomar para evaluar y mejorar dicho programa. El sistema de evaluación, el Cuadro de Madurez en la administración de la calidad, se explica con detalle en el capítulo siguiente. El cuadro fue usado en todas las diferentes industrias de la ITT y tuvo éxito en cada caso. La belleza del sistema estriba en que usted no tiene que ser un profesional de la calidad para aplicarlo. Todo lo que tiene que hacer es saber lo que está sucediendo en su compañía. (Si usted no sabe esto, entonces su problema es otro.) Cada etapa de madurez está cubierta con el detalle suficiente para que usted pueda reconocer algunas de sus propias operaciones. Pero no se califique muy alto al principio. Al irse informando mejor puede encontrar que su situación no es tan buena como pensaba. Se dice que la diferencia entre un optimista y un pesimista radica en que el pesimista está mejor informado.

Después de los capítulos dedicados al Cuadro, se ofrece un caso real detallado de mejoramiento de la calidad. Este caso puede ser utilizado, si usted lo desea, para ser ejemplificado por otros miembros de la dirección y funciona muy bien como material didáctico. Pero su verdadero propósito es demostrar la teoría y método del mejoramiento de la calidad para que sean entendidos con claridad. Le recomiendo que preste especial atención al capítulo sobre el estilo gerencial. Después de todo, la administración de la calidad sí es más parecida al ballet que al hockey.

3

£1 Cuadro de Madurez de la Administración de la Calidad

Administrar es la función responsable de establecer el propósito de una operación, determinar objetivos que se puedan medir, y tomar las medidas necesarias para alcanzar estos objetivos. Aunque, por lo general, se piensa que la dirección tiene que ver con grandes corporaciones u organizaciones, también opera en otros ámbitos.

Administrar a una familia, por ejemplo, es quizá una de las faenas más difíciles. Es evidente que muy pocos han tenido completo éxito en esta tarea. El número reducido de personas que han desarrollado plenamente su potencial podría ser explicado como un fenómeno aleatorio, considerando los miles de millones de individuos que han existido en el pasado y los miles de millones que viven ahora. *Alguten* tiene que alcanzar el éxito.

Cuando se trata de administrar a la familia, uno se enfrenta a tres obstáculos principales. El primero es que los miembros de la organización son incorporados a ella sin el beneficio de una evaluación personal, pruebas psicológicas o cualquier otra de las técnicas que las organizaciones formales emplean para seleccionar a sus empleados. Por tanto, cada miembro es una incógnita.

El segundo es que uno no se puede desligar del grupo familiar. Si su hijo de tres años le ocasiona muchos problemas, no podrá despedirlo o lanzarlo a la calle. Los vecinos le devolverían al niño de inmediato. El control que los administradores de familias tienen sobre su personal familiar tiene una base emocional y circunstancial, y las emociones y circunstancias cambian constantemente.

El tercero es que los administradores de familias y, de hecho, la familia en sí, no están entrenados para este trabajo. No dependen de métodos para medir el desempeño, excepto en términos de su limitada experiencia personal. Con frecuencia, se les pide que provean medios financieros, seguridad y actividades educativas sin haber tenido la oportunidad de aprender a través de la experiencia o práctica. Una vez que han aprendido a hacer el trabajo, son calificados de obsoletos y se les obliga a retirarse, sin poder intervenir cuando a los hijos, les llega el turno de administrar una familia.

Las familias y los negocios tienen mucho en común. Ambos conciernen personas y unos y otros tienen dificultades para medir algunos aspectos importantes de su progreso. La administración de familias lo mide todo en función de las normas personales del administrador. Por tanto, las actividades autorizadas siempre están muy pasadas de moda. A los hijos, les agrada un tipo de música y a los adultos, otro.

La medición consiste en definir los derechos y expectativas de la existencia humana. ¿Qué tienen derecho a recibir los miembros de cada generación? ¿Qué derechos pueden esperar de su familia y en qué se espera que contribuyan? Conforme las familias van mejorando su nivel económico a través de los años, las expectativas cambian. El abuelo pudo haber pensado que tenía derecho a llevarse el caballo de arar a la escuela montándolo junto con dos de sus hermanos. La nieta puede pensar que cualquiera que tenga dieciséis años merece tener automóvil propio. La mamá, ejerciendo sus derechos de "Reina" del hogar, puede pensar que debe recibir adoración incesante de cada miembro del grupo familiar.

Todos los individuos han desarrollado algún concepto de las cosas que la sociedad debe brindarles para su bienestar físico y emocional. Muy pocos tienen idea de las cosas que *ellos* deben lograr para alcanzar esas metas, o qué es lo que habrán de dar a los demás.

Las familias tienen dificultades para fijar metas, medir el desempeño, y completar tareas. Como todos los seres humanos, sus miembros, también se enfrentan a dificultades de comunicación, dificultades que se ven complicadas al intervenir las emociones.

Siempre se ha visto a la administración de la calidad como una operación subjetiva, difícil de definir y medir. Esto sucede porque ha sido relegada al papel de un procedimiento orientado a producir resultados, en lugar de una operación de planeación. Así como la tradición de la administración familiar dice que si uno no malcría a los hijos y se asegura de educarlos con amorosa disciplina serán buenos de grandes, así el folklore de la administración de empresas dice que si usted tiene buen corazón, producirá calidad.

No es mi intención ridiculizar estas trivialidades; no todas están equivocadas. Pero usted sabe por experiencia propia cuán raro es que un padre no sienta haberles dado a sus hijos la mejor formación posible dadas las circunstancias. Nos engañamos a nosotros mismos al pensar que si nuestros hijos nos hubieran escuchado con mayor atención, todo hubiera sido mejor para ellos. Finalmente, nadie conoce una fórmula que garantice lo mejor para sus hijos, así que los padres toman sus riesgos y lo hacen lo mejor que pueden.

Sin embargo, la administración de la calidad se ha vuelto demasiado importante para dejarla al azar. En estos días de impuestos tan gravosos, métodos misteriosos de contabilidad, inflación galopante y políticas gubernamentales inestables, puede ser que la calidad sea nuestra última oportunidad para controlar las utilidades. Pero si la calidad ha de ser "primera entre iguales", entonces la

gerencia deberá disponer de medios para medir y controlarla. No le sorprenderá saber que he descubierto tal sistema.

Usando el Cuadro de madurez de la administración de la calidad, incluso aquel gerente que no tenga formación profesional en calidad podrá determinar cuál es la situación de una operación desde el punto de vista de la calidad. Todo lo que se requiere es el saber qué está sucediendo. Si el gerente no sabe qué está pasando, entonces ambos nos equivocamos de libro.

Por años he venido diciendo, de todas las formas que se me han ocurrido, que la calidad es demasiado importante como para dejársela a los profesionales de la calidad. Estos profesionales deben dirigir el proceso, pero la puesta en práctica de la calidad es la oportunidad y obligación de quienes *dirigen la operación*.

Sin embargo, simplemente no tenía suficiente evidencia objetiva para convencer a nadie. Cada logro fue alcanzado por la vía difícil. Tuvimos que matar a un ratón antes que nos dieran licencia para cazar ratones. A la larga, nos abrimos paso hasta lograr cazar un dragón a la semana. Este método requiere ocho a diez años desde la primera conversación hasta la implantación integral de un proceso de calidad. Nunca puede asumirse que el proceso continuará prosperando por sí solo. Cada día requiere la identificación, y eliminación de nuevas amenazas. Si usted no mata un dragón a la semana, su licencia puede ser suspendida.

Robert Burns deseaba que nos fuera dado el don de vernos a nosotros mismos tales como nos ven los demás. Muchos de nosotros le hacemos eco a este pensamiento, probablemente porque hay muy pocas posibilidades de que esto ocurra. Después de todo, el concepto que tenemos de nosotros mismos es más halagador que el que tenemos de otras personas, y la mayoría de las personas no quieren saber la verdad acerca de ellas mismas.

Tampoco a mucha gente le gusta conocer el futuro, sobre todo si ha de ocurrir algún desastre. Nunca se apreció en sus tiempos a aquellos capaces de predecir el futuro. La historia, la mitología y la vida real rebozan de situaciones en las que alguien previno a otra gente de eventos que iban a ocurrir —sólo para sufrir burlas y ser ignorados—. Noé y el diluvio; Casandra y el caballo de Troya; Churchill y la Segunda Guerra Mundial; y la lista sigue y sigue.

Las personas prefieren tratar con los comunes y previsibles quehaceres cotidianos, tal como ganarse la vida. Por lo regular, conforme las personas pasan por la vida, van recopilando un surtido de clichés y experiencias que sirven como banco de recuerdos del que se puede ir haciendo retiros y con los cuales se manejan las situaciones conforme éstas se presentan. Nuevos pensamientos o ideas extrañas deben sobrevivir al encuentro con este archivo de memorias y experiencias. De otra forma, se descartan por inútiles.

Es esta evaluación, esta confrontación con el pasado, la que ocasiona problemas al desarrollo e implantación de nuevos conceptos y programas. Modificar las estructuras mentales es una de las más arduas tareas de los directivos. Es también allí donde se encuentran el dinero y las oportunidades.

Tome, por ejemplo, la administración de la calidad en su más puro sentido. Su propósito es establecer un sistema y una disciplina gerencial que eviten fallas en el ciclo de operación de la compañía. Para lograr esto, tiene que actuar ahora sobre las situaciones que, a la larga, puedan ocasionar problemas. Actúe ahora para luego recibir su recompensa.

La dirección tiene que invertir dinero este año para conducir pruebas de calidad con el objeto de que no haya problemas dentro de dos años. Debe implantarse de inmediato un programa de entrenamiento que cuesta mucho tiempo y dinero, el cual puede ser benéfico. Inspecciones, pruebas y medidas correctivas deben llevarse a cabo antes que los problemas se agudicen al grado de convertirse en desastres.

Entienda así la prevención, no es difícil de lograr —lo difícil es lograr su aceptación. Requiere habilidad para convencer a la gente de que les ocurrirán cosas malas si no actúan a tiempo. La mayoría de nosotros somos incapaces o no estamos dispuestos a aceptar intelectualmente cosas como ésta, y nos convencemos sólo basándonos en nuestra experiencia.

Pero es mucho pedir de cualquiera, que se espere hasta que una falla sea inatacable para aprender de la experiencia y sólo entonces avanzar un paso más. La carrera de una persona puede terminar antes que tenga la oportunidad de experimentar todas y cada una de las cosas que pueden salir mal.

Esto es lo frustrante del asunto. ¿Cómo explicarles a los altos directivos de su compañía, aquellos que pueden disponer del dinero, aquellos que deciden quién hace qué cosa — cómo hacerlos comprender la administración de la calidad y todas las ventajas que ésta les puede traer?

Anterior al desarrollo del Cuadro de madurez de la administración de la calidad, este proceso de persuasión se lograba sólo en función del atractivo personal y la actitud convincente del profesional de la administración de la calidad. Las cosas se hacían siempre y cuando cayera bien e inspirara confianza, el gerente de calidad. Sin embargo, aun cuando los buenos resultados daban muestras de que el sistema funcionaba, esto no garantizaba el derecho del gerente de calidad a intensificar las medidas de prevención. Es curioso que el éxito por sí solo no genere más oportunidades, pero muchos directivos han tenido la frustrante experiencia de comprobarlo.

En muchos casos, por ejemplo, un análisis de valor de un puesto produce notables reducciones en los costos, mejoramiento del diseño y un crecimiento real de las utilidades. Sin embargo, cuando se vuelve a proponer un estudio de éstos, la sugerencia es recibida con miradas de asombro. El éxito en estas funciones no parece poner los cimientos sobre los cuales erigir más éxitos. Al parecer, es cuestión de qué efecto en particular necesita el negocio en un momento dado.

La necesidad de programas de calidad de largo plazo puede ser deducida intelectualmente del cuadro de madurez. Gerentes de cualquier sector pueden dedicar unos momentos a estudiarlo, reconocer eventos que les son familiares y señalar en qué punto se encuentra la operación en ese momento. Luego, todo lo que se necesita hacer es consultar la siguiente etapa sobre el Cuadro para saber

qué medidas se deben tomar para mejorar. Y para los casos en que un programa establecido se está deteriorando, se puede leer el Cuadro a la inversa. Se puede determinar la última fase en la que se tuvo éxito y encontrar la manera de regresar a ella.

El Cuadro está dividido en cinco etapas de madurez. Seis categorías de administración muestran las relaciones de experiencia por las que hay que pasar para completar la matriz. A usted le será posible identificar su propia situación leyendo la experiencia condensada en cada bloque de dicha matriz.

Toda esta evaluación es realizada fríamente y sin que nadie sepa de ella. Aun cuando el orgullo oscurezca un poco el estado exacto de la situación, por lo general afectará una sola etapa, a menos que uno se esté engañando por completo. Aun esto significa que se impone un mejoramiento. Dicho mejoramiento podrá ser reconocido cuando se logre.

Para familiarizarse con el Cuadro, es necesario reconocer el contenido de cada etapa de madurez. En los siguientes capítulos se emplean relatos y casos reales para ayudarle a entenderlo. Pero tan sólo al mirar las columnas, se dará cuenta de que las etapas tienen un patrón claro de reconocimiento. Designaré al comportamiento propio de cada nivel con el nombre de su "etapa".

Etapas 1, *Incertidumbre*, es en realidad confusa y sin compromisos. La dirección desconoce a la calidad como una herramienta útil para la administración. Habla con frecuencia de su función de calidad como si fuera policía, o detective cuyo trabajo es atrapar a los criminales *in fraganti*. Los problemas ocasionados por no cumplir con los requisitos se atribuyen al no haber sido bastante estrictos con los "chicos malos". La Incertidumbre aprendió control administrativo en las películas de Clint Eastwood.

La incertidumbre sitúa a la ligera la función de calidad en las entrañas de uno de los departamentos operativos: producción, administrativo, operaciones, ingeniería, etc. Algunas veces, la inspección es una operación aparte y se le asigna al personal de producción para que "dispongan de las herramientas necesarias para hacer su trabajo".

Estas restricciones originan la profecía autocumplida de que los problemas no solucionados siempre estarán presentes. Se considera único a cada problema, aunque haya sido encontrado con anterioridad. Los problemas generan problemas, y la falta de un método disciplinado para acometerlos de manera abierta genera aún más problemas. El resultado es que las emociones afectan a la dirección. La pregunta se convierte en "quién" en vez de "qué" causó el problema. El factor predominante para acometer los problemas son las personalidades. Esto ocasiona, algunas veces, despidos y renuncias ilógicas, al volverse imposible examinar metódicamente una situación y solucionar cualquier problema existente.

El costo de la calidad no figura en el vocabulario de la Incertidumbre, quizá porque la gerencia local de calidad no sabe gran cosa al respecto. Sin embargo, cualquiera que saque a colación el tema tendrá auditorio por la única razón de que nadie lo ha tomado en cuenta antes. Esta es la clave para iniciar la acción en este tipo de compañía.

Pero el mejoramiento de la calidad nunca formará parte de una compañía que viva en la etapa de la Incertidumbre. Estas compañías se parecen a los alcohólicos, cuyo principal síntoma consiste en su enfática negación de que esa condición exista. Por tanto, no se considera mejorar como una alternativa válida. Las compañías en etapa de Incertidumbre saben que tienen problemas, pero ignoran por qué, aun cuando sí saben que no son ocasionados por falta de esfuerzo. Todo el mundo en Incertidumbre trabaja duro y la mayoría se siente frustrada por la cantidad de energía bruta que se requiere para mantener funcionando la operación.

Etapa 2, Despertar, es más placentera pero no menos frustrante. Aquí, la dirección empieza a reconocer que la administración por la calidad puede ayudar, pero no está dispuesta a dedicar el tiempo y dinero necesarios para ponerla en marcha. Si se le presiona para fortalecer las operaciones de calidad, optará por asignar a alguien de la "bola" ese trabajo. La selección es hecha sobre esta base debido a la idea equivocada de que más bien se necesita a alguien que entienda el producto o el servicio, en vez de alguien que entienda la administración profesional de la calidad.

El "Despertar" no ha despertado lo suficiente para reconocer que administrar la calidad requiere algo más que entender los aspectos técnicos de un producto o servicio. En esta etapa, sin embargo, se efectúan con mayor frecuencia inspecciones y pruebas, por lo que los problemas se identifican en una etapa más temprana del ciclo de producción. Esto reduce un poco los costos por reelaboración a la vez que permite prestar atención a la solución de problemas.

Los problemas crónicos son enumerados y asignados a equipos de trabajo para que éstos tomen acciones, aun cuando la atención principal se le sigue dedicando a mantener el producto caminando. En compañías de servicio, el cliente resulta más favorecido en esta etapa. Los problemas de servicio se corrigen más pronto. Pero aún no son resueltos los problemas fundamentales. Los equipos de trabajo organizados para atacar problemas logran bastante, pero su visión está limitada al futuro inmediato. No se consideran seriamente soluciones a largo plazo.

Algo interesante acontece cuando el costo de la calidad se calcula por primera vez. El gerente de calidad, habiendo leído algún artículo o asistido a un curso, se reúne con el contralor para calcular esta cifra. Ellos suponen que las paredes se les están derrumbando encima y realizan un cálculo muy detallado tan sólo para encontrar que el costo de la calidad es muy reducido. Puede representar tan sólo un 3% o menos de las ventas, el cual es el nivel que las compañías bien administradas desearían alcanzar. Esto sirve con frecuencia para convencer a todos de que las cosas no están tan mal como parece porque "lo podemos demostrar con cifras". Sin embargo, como se darán cuenta mucho después, se han estado engañando. Simplemente no incluyeron en el cálculo todo lo que debían de incluir.

Tomemos por ejemplo la inspección. En una compañía en la etapa de "Despertar", la inspección es realizada por muchas personas diferentes en numerosas

áreas distintas. Debido a que el departamento de calidad están tan desorganizado, al calcular los costos de inspección no incluyen a la gente que realiza ajustes y mediciones similares en la cadena de producción. No incluyen la carga sobre todas las actividades de inspección y es probable que no incluyan a los inspectores que trabajan en producción.

Por ejemplo, los costos de garantía en el "Despertar" sólo incluyen los gastos de reemplazar el producto por uno nuevo. Esto es nada más el costo de fabricación. Pero, ¿qué hay acerca del tiempo de reparación, de manejo, de correspondencia, de todo lo demás? A estas alturas, basta con decir que sólo alrededor de una sexta parte de lo que realmente existe, será calculado. Eso será todo lo que podrán encontrar. Pero más vale algo que nada.

El "Despertar" realmente cobra vida cuando se ha aceptado la magia de la *motivación*. La idea es que si uno cuelga carteles y organiza un concurso, hará que a la gente le interese la calidad; entonces las cosas irán mejor. La verdad es que a la gente sí le agrada la atención y la diversión, así que responde por varios días. Luego, se aburre y vuelve a lo de antes.

Por tanto, "Despertar" armará un paquete de motivaciones. Se pronunciarán algunos discursos, habrá una comida especial e incluso, se hablará con los trabajadores. Los resultados de esta comunicación pronto se hacen sentir. Cada gráfica de medición mostrará un mejoramiento. Pero esto sólo dura por un corto tiempo —el suficiente, de hecho, para que los empleados reconozcan que los efectos de la iniciativa en realidad son poco duraderos.

Por lo general, el darse cuenta de esto hace que en el "Despertar" se reevalúe el compromiso de mejorar y puede hacer retroceder a la compañía a la etapa de la Incertidumbre. Es posible que ocurra una regresión total cuando el golpe se asimile. Sin embargo, los empleados de la compañía por lo general darán ánimo y le pedirán al "Despertar" que continúe explorando el camino del mejoramiento de la calidad. Los empleados tienen una visión mucho más práctica de las cosas. Saben por instinto que la compañía tiene que ofrecer una calidad uniforme tanto en servicios como en productos, o de lo contrario, su existencia misma peligrará.

Así es la difícil vida del "Despertar".

Las etapas de madurez de la calidad no dan visitas guiadas individuales como los fantasmas de Scrooge. Son fácilmente identificables, pero carecen de un programa específico. La falta de atención o un cambio gerencial puede arrojar la Sabiduría sobre el "Despertar".

Sin embargo, hay un momento en que se puede saber con precisión cuando se ha entrado en alguna etapa. Ilustración aparece con la decisión de seguir adelante y en realidad poner en marcha un proceso mal, regulado, genuino, de mejoramiento de la calidad. Con el establecimiento de políticas de calidad, y el admitir que nosotros originamos nuestros propios problemas, la dirección llega a la etapa de la Ilustración.

Al tomar este compromiso, es necesario que Ilustración establezca su departamento de calidad como una unidad funcional equilibrada y bien organizada. Es-

te grupo va a encabezar la cruzada y deberá tener las posibilidades y recursos para hacerlo. Deberán incluirse toda la inspección y prueba, la ingeniería de la calidad, reportes y actividades similares. Y el departamento deberá contar con un presupuesto de educación para la calidad.

Uno de los cambios más patentes en la etapa de la Ilustración corresponde a cómo se enfoca la resolución de problemas. Enfrentar los problemas abiertamente sin buscar a quien culpar, produce un sistema estable para la resolución de esos problemas. Desde luego, los sistemas son tan sólo mapas del camino; es el entusiasmo personal el que los hace acertar o fallar. Los grupos de trabajo responden con entusiasmo cuando son responsables tanto de resolver un problema actual como de prevenirlo en el futuro. Se necesita dar estímulo e insistir si se quiere que las personas trabajen con miras al futuro. Necesitan saber que usted conoce todo lo relativo a gestación, nacimiento, crecimiento y muerte.

Ahora sí que el costo de la calidad tendrá su primera evaluación justa. Aquellos que efectúan los cálculos aún dejarán de incluir un tercio de los costos, pero darán una estimación lo bastante razonable como para ofrecer una orientación para la eliminación de costos. Nada es tan efectivo como poseer los datos para mostrar a dos departamentos que compiten, que uno de ellos dispone de métodos más eficaces que el otro para abatir costos.

Y, desde luego, el mejoramiento de la calidad está ahora encabezado por un equipo oficial dirigido por alguien que no es el director de calidad. Este equipo se toma el tiempo necesario para entender el contenido y el propósito de cada paso, antes de darlo. Su fin es establecer una actitud y un sistema que durará por mucho tiempo —uno tan bien arraigado, que desactivarlo requerirá un equipo muy activo de reducción de calidad.

Ilustración aún tiene problemas y los tendrá por algún tiempo. Pero el equipo de calidad sentirá ya la confianza de que, en verdad, existe luz al final del túnel, y no otro tren viniendo hacia él.

La Etapa de "*Sabiduría*" es algo enteramente distinto. Aquellos íntimamente vinculados a esta etapa, y de los cuales no hay muchos, se encuentran preguntándose por qué solían tener todos esos problemas y por qué el departamento de calidad siempre vivió en casa ajena. Todo está tranquilo. Las reducciones de costos están ocurriendo; cuando surgen problemas, se les afronta y ellos desaparecen. Este es el punto que cada administración pública lucha por alcanzar pero, por lo general, no lo logra porque el tiempo se le agota antes de alcanzarlo. Sabiduría es la etapa en la cual la compañía tiene la oportunidad de hacer permanentes los cambios. Por esta razón, puede ser la etapa más crítica de todas.

El gerente de calidad recibe por lo general una promoción, quizá un ascenso a vicepresidente de la compañía. Esto puede arrullar al gerente e inducirlo a pensar en cosas más exóticas que en la presión constante que se necesita ejercer para mantener el mejoramiento de la calidad. La reducción del "ruido" producido por la dirección puede ser por sí misma una tentación de aminorar los esfuerzos que lograron producir los cambios.

El manejo de los problemas puede ser delegado a niveles inferiores de la organización, lo que puede hacer que se descuide verificar su evolución. Esto puede ocasionar un retorno a la organización de tipo "quién fue". Deben conducirse revisiones profundas e incisivas basadas en una política de inflexibilidad. El relajamiento de esta práctica es señal de debilidad.

"Sabiduría" reporta los costos de la calidad con más exactitud que en las etapas anteriores. El número absoluto de dólares ahorrados por ponerle atención al costo de calidades por lo general muy superior al que se esperaba. En muchos casos, la idea que se tiene de la administración de la calidad es sólo la de ser un sistema más de medición con un título y una definición torpes. Ahora, la compañía se está dando cuenta de que el control de calidad es real y que en muy poco tiempo, puede generar muchas expectativas en la gente.

La de Sabiduría es una gran época para dirigir a una compañía. Cualquier tarea que se desee lograr puede elevarse a cabo con éxito. La actitud, los sistemas y el entusiasmo está allí esperando. Siempre y cuando estos tres elementos no se den por sentados, ellos continuarán produciendo.

Si alguna vez ve a una compañía en la etapa de "*Certeza*", lo reconocerá de inmediato. Todo está resumido en una frase: "Nosotros sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad." ¡Qué delicioso comentario tipo Buck-Rogers-en-el-siglo-veinticinco! Sin embargo, puede alcanzarse; conozco unos pocos negocios que lo han logrado.

La etapa de "*Certeza*" considera que la administración de la calidad es una parte absolutamente esencial de la dirección de la compañía. De hecho, el jefe de calidad es un miembro del comité de dirección. En las compañías en la etapa de "*Certeza*", el manejo de los problemas se convierte casi en un arte perdido. El sistema de prevención en *Certeza* es tal que no llegan a presentarse sino muy pocos problemas de importancia. El costo de la calidad se abatió al grado de que consiste casi por completo en los sueldos de los miembros del departamento de calidad y los costos de verificación.

El equipo de mejoramiento de la calidad están en proceso de reestructuración y reciclamiento por enésima vez. Su proyecto más importante, quizá sea el de invitar a todos aquellos que alguna vez estuvieron en el equipo de trabajo, a acudir a un día de campo durante el verano.

Es un largo, largo camino desde la "*Incertidumbre*" hasta la "*Certeza*". Pero el placer de dirigir estriba en recorrer ese camino.

El Cuadro como Medida de Comparación

Si se quiere usar la medición por medio del Cuadro para comparar diferentes operaciones, recuerde que el propósito de las comparaciones es hacer que adelanten aquellas que no estén adelantando. No es simplemente anunciar resultados.

| CUADRO DE MADUREZ DE LA ADMINISTRACION DE CALIDAD | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluador: _____ | | |
| <i>Categorías de Medición</i> | <i>Etapa I Incertidumbre</i> | <i>Etapa II Despertar</i> |
| Actitud y comprensión de la dirección | No entienden a la calidad como una herramienta de dirección. Tienden a culpar al departamento de calidad por los "problemas de calidad". | Reconocen que la administración de de calidad puede ser de utilidad, pero no están dispuestos a proveer el dinero o el tiempo necesario para llevarla a cabo. |
| Situación organizacional de la calidad | La función de calidad está oculta en los departamentos de ingeniería o producción. La inspección probablemente no forma parte de la organización. Énfasis en la evaluación y selección. | Se nombra un encargado de calidad más energético, pero el énfasis principal aún está en la evaluación y en sacar el producto. Aún es parte de la producción o de algún otro departamento. |
| Manejo de los problemas | Se afrontan los problemas conforme éstos se presentan; no se resuelven; definición inadecuada; muchos gritos y acusaciones. | Se forman equipos de trabajo para atacar los problemas más importantes. Nadie solicita soluciones a largo plazo. |
| Costo de la calidad como % de las ventas | Reportado: Desconocido Real: 20% | Reportado: 3% Real: 18% |
| Acciones para el mejoramiento de la calidad | No existen actividades organizadas. No se entienden estas actividades. | Se intentan iniciativas "motivacionales" de corto plazo. |
| Resumen de la postura de la compañía con respecto a la calidad | "No sabemos por qué tenemos problemas con la calidad." | "¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?" |

| Unidad _____ | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Etapa III Ilustración</i> | <i>Etapa IV Sabiduría</i> | <i>Etapa V Certeza</i> |
| Al ir realizando el proceso de mejoramiento de calidad, se aprende más de administración de la calidad; se da ayuda y más apoyo. | Participación. Se entienden los absolutos de la administración de la calidad. Reconocen su papel personal en dar un énfasis continuo. | Consideran a la administración de la calidad una parte esencial del sistema de la compañía. |
| El departamento de calidad cae bajo la alta dirección; toda la evaluación es incorporada y el gerente desempeña un papel en la administración de la compañía. | El gerente de calidad es un ejecutivo de la compañía; reporte eficaz de la situación y acción preventiva. Se ocupa de asuntos del consumidor y proyectos especiales. | El gerente de calidad pertenece al comité de dirección. La principal preocupación es la prevención. La calidad encabeza las ideas. |
| Se establece comunicación para la acción correctiva. Se afrontan abiertamente los problemas y se resuelven de manera ordenada. | Se identifica los problemas en sus etapas iniciales de desarrollo. Todas las funciones están abiertas a sugerencias y mejoras. | Excepto en los casos más raros, se previenen los problemas. |
| Reportado: 8% Real: 12% | Reportado: 6.5% Real: 8% | Reportado: 2.5% Real: 2.5% |
| Implantación del proceso de 14 pasos, entendiendo y estableciendo cada paso. | Se continúa con el proceso de 14 pasos y se inicia la etapa de Asegurar. (Actuar con certeza) | El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua. |
| "A través del compromiso de la dirección y mejorando la calidad, estamos identificando y resolviendo nuestros problemas." | "La prevención de defectos forma parte rutinaria de nuestra operación. | "Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad." |

La compañía, división, o lo que sea, deberá ser evaluada por tres individuos: el gerente de calidad de la operación, el gerente general de la misma y un miembro del personal que no esté asignado a ella.

Haga que los individuos marquen el Cuadro en los bloques apropiados. Deberán marcar la etapa en la que ellos piensan que se encuentra su operación, para cada una de las seis categorías de medición. Acláreles que usted reconoce que la evaluación es subjetiva, pero que se les paga por ser gerentes y que los gerentes son personas de opiniones. Asigne valor a la etapa de acuerdo a su número. Un punto por una marca en "Incertidumbre"; dos puntos por cada marca en "Despertar"; y así de forma sucesiva. La máxima calificación posible son treinta puntos. Si alguien califica con treinta puntos, organice una cena de premiación y olvídense del asunto.

Si se maneja el Cuadro de un modo correcto, podrá usarse la comparación entre los tres evaluadores para motivarlos a que tomen parte en el mejoramiento. Se sorprenderá de encontrar que el gerente general puede calificar menos favorablemente a la compañía que el gerente de calidad. Los gerentes generales tienen una mejor percepción del grupo.

El cuadro dará los mejores resultados cuando se utilice para proyectar una panorámica de la compañía que acepten todos los colaboradores. Por esta razón, es valioso para comparar la situación de diferentes compañías o divisiones. También proporciona una fuente continua de orientación en cuanto al próximo paso a dar. Los gerentes pueden llegar a usar las etapas de madurez como una especie de taquigrafía verbal.

"Estamos entrando apenas a la ilustración."

"Estuvimos Ilustrados por un par de años y entonces llegó un nuevo gerente general que piensa que la calidad es dispendiosa. Tendremos que retroceder una etapa o dos hasta que él se eduque."

4

Comprensión y Actitud de la Dirección

UN CASO VERÍDICO

Harold Gooding se asomó por la esquina del estante de herramientas que cubría la pared, examinando el área de maquinado antes de entrar. No quería toparse con Austin Welding, el supervisor general. Austin iba a querer que se quedara hasta ya tarde esa noche, dentro de su tiempo libre, para revisar una mesa llena de piezas rechazadas por Inspección. Harold tenía otros planes.

Cada vez que aparecía un lote de productos defectuosos, Austin y los demás supervisores de producción actuaban como si se tratara de una venganza personal instigada por Inspección. Por ser el único ingeniero de calidad, Harold ponía todo su empeño en identificar los problemas y corregirlos, pero estos eran tan numerosos y, en algunas ocasiones, tan complicados, que con frecuencia volvían a surgir antes de haber sido resueltos por completo la primera vez.

Harold se dio cuenta de que Austin lo andaba buscando. Sus planes se empezaron a esfumar. Las viejas discusiones empezarían de nuevo. Austin lo conduciría a la mesa y revisarían cada artículo uno por uno. Austin argumentaría que no estaban tan mal, que podrían ser corregidos, o que las especificaciones no eran razonables, o algo así. Siempre se reservaba la peor parte hasta el final, cuando la resistencia era menor. Harold no veía con agrado tener que hacerla de arbitro otra noche más.

Levantó la palma de la mano hacia el supervisor que se acercaba.

"Aléjate espíritu maligno. En el nombre de Elena de Troya te ordeno que regreses a la negra y misteriosa caverna de la que has emanado. No me molestes más. Te ordeno que desaparezcas."

Austin echó el brazo por el hombro de Harold.

"Vamos, amigo, no lo dirás en serio. Sé que te quieres ir de aquí para asistir a una junta. Solamente tomará un momentito revisar estas piezas. Luego te podrás ir. Son sólo veinticinco o algo así."

De pronto un rayo de luz iluminó el pensamiento de Harold. Estaba inspirado. Quizá había una forma de salirse de este lío.

"Austin, haré un trato contigo. Voy camino a la junta de la SACC."*

Austin lo miró extrañado.

"Sociedad Americana para el Control de Calidad. Todos los profesionales de la calidad radicados en esta región pertenecen a ella. Nos reunimos de vez en cuando para conspirar contra tipos como tú. Esta noche tenemos un conferencista invitado que va a hablar acerca de eliminar los dictámenes de rechazo. ¿Te interesa eliminar los dictámenes de rechazo?"

"¿Que si me interesa? Claro que sí. Si pudiéramos resolver todas estas engañosas cuestiones de dictamen, mi trabajo sería más fácil. No tendría que andar persiguiendo por todas partes a los ingenieros de calidad para que confirmaran esos detalles insignificantes que encuentran los inspectores. ¿Que si estoy a favor de eliminar dictámenes? Lo apoyo más que cualquier otra cosa que me pueda imaginar."

Harold sonrió por dentro.

"Muy bien, haré un trato contigo. El cóctel antes de la junta empieza en media hora. Luego viene la cena y el conferencista. Todo acabará a las 9 P.M. Tú te vienes conmigo, y si después de la reunión aún quieres regresar aquí y procesar esas piezas, te acompañaré."

"¿Quieres que vaya contigo y pase la noche con una bola de tipos que trabajan en calidad? Esto podría empañar mi imagen profesional. Sin embargo, si eso hará que puedas resolver estos problemas, y si tú pagas, iré."

A la hora del cóctel, Harold miraba nerviosamente cómo Austin platicaba con varios concurrentes. Todo mundo pensó que había sido una buena idea invitarlo, y algunos resolvieron hacer lo mismo para la próxima reunión. Durante la cena, Austin entretuvo a los presentes contando anécdotas acerca de las batallas mano a mano que Harold y él habían tenido. Todos riéndose, estuvieron de acuerdo en que su caso era muy similar.

"Creo que hemos escogido una profesión que por su misma naturaleza requiere el conflicto deliberado para funcionar", comentó uno de los miembros. "Esto parece producir gente más fuerte y creo que el intercambio es positivo."

"Me gustaría que el conferencista comentara sobre esto", dijo otro. "Según entendí, le encantan las definiciones. De hecho, el presidente me dijo que su tema es: '¿Qué significa calidad?'"

Austin sonrió. "Problemas, eso es lo que significa calidad. Problemas."

Durante los siguientes quince minutos, procedió a disertar con sentido del humor sobre el hecho bien conocido de que la gente en calidad era poco práctica.

"Si ustedes fueran razonables, podríamos duplicar la producción en este país, de la noche a la mañana. Entonces, todos dispondríamos de más tiempo para cenas de las asociaciones y programas educacionales."

* ASQC (American Society for Quality Control). (N. del T.)

En ese momento, el presidente llamó al orden a la reunión y después de presentar a miembros de diversos comités que dieron reportes de avance, dejó que el organizador del programa introdujera al conferencista.

"El Sr. Wilson", dijo el organizador, "es el gerente de calidad de proveedores en la Corporación Albiex, la cual, como ustedes saben, fabrica productos especializados de ingeniería. He escuchado a Bill decir muchas veces que está a cargo del taller más grande del mundo. Bien, pues su trabajo actual le requiere tratar con cientos de proveedores y clientes. El ha tenido éxito haciéndolo; además, dado que yo soy uno de sus clientes, puedo afirmar sin exagerar que él y sus colaboradores nos tratan con absoluta franqueza. Ellos llaman a las cosas por su nombre. Les presento a Bill Wilson".

Wilson se dirigió al podio mientras el grupo aplaudía por cortesía.

"Vengo ante ustedes esta noche, bajo un engaño. Mi tema es '¿Qué significa calidad?', y sobre esto era lo que pensaba hablar hace un año, cuando acepte dar esta conferencia. En ese entonces, estaba muy claro para mí lo que significaba la calidad, cómo se obtenía y todo lo referente a ella. Después de todo, llevo quince años en esta profesión.

"Sin embargo, la primavera pasada, decidimos elaborar para nuestros proveedores un pequeño folleto que les ayudara a entender mejor nuestros métodos y requisitos. Nada muy espectacular, tan sólo un folleto básico acerca de cómo tratar con nuestra compañía.

"Naturalmente lo primero que quisimos incluir fue una lista de definiciones. Después de todo, si no se puede definir un concepto, difícilmente se podrá discutir acerca de él. La primera palabra de la lista que había que definir era *calidad*. Eso ocurrió hace seis meses y es ahora que hemos pasado a la segunda palabra."

Al le dirigió a Harold una mirada interrogadora. Sus cejas se arquearon como para comunicarle que lo más aconsejable era escabullirse por la puerta trasera. Era obvio que estaban escuchando a un tonto.

Wilson continuó. "La definición acostumbrada no se me hacía clara. Definir la calidad como 'características deseables', 'evaluación subjetiva', y otras frases por el estilo no me parecía correcto. Después de todo, yo no deseaba ser conocido como gerente de características deseables."

"Me empezó a entrar un poco de pánico. Todos esos años en la profesión y yo ni siquiera podía explicarle a nadie lo que hacía.

"Revisamos algunas de las definiciones modernas. 'Adecuación al uso' suena bien, y de hecho tiene mucho significado, en particular cuando se habla acerca del concepto de diseño de un producto. Si ustedes piensan, por ejemplo, en un tostador, 'adecuación al uso', trae de inmediato muchas ideas a la cabeza. Se necesitan asas y conexiones que no se rompan, aun cuando sean usadas incorrectamente, un brillo que perdure, y resistencias que hagan su trabajo en el tiempo correcto. Es un concepto valioso.

"Pero no es eso lo que estamos haciendo. Estamos comprando y produciendo cosas. Las decisiones de diseño y concepto fueron tomadas mucho tiempo atrás.

Cuando nuestro gerente de programa recibe uno de nuestros pedidos, lo único que quiere saber es qué queremos, en qué volúmenes y cuándo. El no se preocupa mucho por cómo lo vamos a usar o qué tan "adecuado al uso" sea.

"En breve, se nos tenía que ocurrir una definición que pudiéramos usar en términos prácticos, que todos entendieran y que pudiéramos aplicar al desempeño del trabajo. Como dijo una de mis colaboradoras 'necesitamos algo útil para ganarse la vida'. Tenía mucha razón.

"Así que volvimos a los fundamentos. Nos preguntamos simplemente en qué consistía la función de calidad y por qué."

("Yo también me pregunto eso algunas veces", murmuró Al.)

"Examinamos varias ideas acerca de la prevención de defectos, medición, acción correctiva y otros conceptos por el estilo. Finalmente, llegamos a extraer una conclusión. Y esta conclusión produjo nuestra definición de calidad. Les aseguro que una vez que la asimilen, nunca volverán a ver las cosas de la misma manera.

"Decidimos que nuestra función era causar y medir el cumplimiento con los requisitos. Por tanto, calidad significa cumplimiento. No cumplir con los requisitos es ausencia de calidad.

"De pronto, todo quedó claro. En lugar de pensar en la calidad en términos de algo bueno o deseable, la vemos como un medio de cumplir o apegarse a los requisitos.

"Ahora bien, ustedes tienen que aceptar el hecho de que esto nos excluye como profesionales de la calidad, del trabajo de diseño que tanto nos agrada. Ya no estamos aceptando o rechazando características con base en criterio propio, juzgando si éstas son o no lo bastante buenas, o tan siquiera necesarias. Muchos de nosotros estábamos acostumbrados a decirles a los empleados de producción que podían utilizar márgenes de tolerancias, porque en un principio sabíamos que las tolerancias eran muy estrictas. Ya no podemos seguir haciendo esto. Se cumple con los requisitos o no se cumple y eso es todo."

En ese momento, el grupo empezó a inquietarse un poco y en varias mesas, se iniciaron algunas pequeñas discusiones en voz baja. Wilson notó esto y sonrió.

"Veo que algunos de ustedes reaccionan ante esta idea. Les aseguro que es normal. Les propongo entrar de inmediato a la sesión de preguntas y respuestas."

Miró al presidente quién lo aprobó con un gesto.

"Muy bien, venga la primera pregunta."

"Bill, entiendo el proceso por el cual llegaron a esta definición de calidad, y creo que tú y tu grupo deben ser felicitados por tan buen análisis. Sin embargo, no esperas en serio instituir esta definición como política de tu compañía, ¿o sí? Después de todo, tienes que ser práctico."

"Nosotros pensamos que esto es muy práctico y que también es fácil de entender. ¿Por qué piensas que sería un problema?"

"Bueno, por la razón que pararía en seco cualquier cadena de producción. No podría producirse nada en ninguna parte. Ningún diseño es perfecto —hay que ser flexible."

Bill asintió con la cabeza.

"Estoy de acuerdo en que los diseños distan mucho de ser perfectos y que necesitan corregirse. Pero, ¿cómo vas a hacer estas correcciones hasta que encuentres los problemas y los identifiques? Una vez que todas las correcciones han sido realizadas el producto deja de tener obstáculos."

"El otro día, me encontré con algo que realmente me puso a reflexionar. Nos estábamos retrasando en el taller de manufactura, así que tomamos algunas piezas que hemos estado fabricando por años, pusimos la materia prima y la documentación en una caja que enviamos a un taller muy bueno. ¿Sabes qué? No pudieron fabricarlas. Si se hacían ajustándose de manera estricta a los diseños, no resultaban. Era imposible. Había de por medio toda clase de pequeñas variaciones. Y ninguna de ellas era especificada. Nos encontramos con que contábamos en nuestros talleres con varios orgullosos artesanos que sabían cómo rebajar un poco aquí y allá para lograr fabricar un producto que pudiera usarse, no obstante especificaciones defectuosas.

"¿Se dan cuenta de lo terrible que esto era? La administración de la compañía ya no controlaba la fábrica. Se encontraba a merced de los señores arreglatodo del taller, los cuales eran glorificados por los jefes que habíamos seleccionado para dirigirlos. Conforme fui comprendiendo esta situación, me sentí muy deprimido.

"Hice mi presentación en la reunión del personal de la gerencia general, la cual fue recibida con miradas de indiferencia. Nadie parecía darse cuenta del impacto de lo que estaba diciendo. Apenas podían esperar a que terminara. ¡Imagínense! Allí estaba yo con el descubrimiento más grande de mi carrera y no les podía haber importado menos. Algo que todo mundo sabe, no puede tener importancia."

"Pero miren, si no pueden confiar en que sus manufacturas produzcan algo parecido a lo que se diseñó en Ingeniería, entonces todo el asunto es un desperdicio inútil. Nadie sabe lo que se está tirando a la calle. Toda la mercadotecnia, las encuestas, la investigación, la planeación de la garantía y la planeación a cinco años —todo— es sólo una farsa si no nos ajustamos a los planos, para ver si funcionan."

Al inclinar Bill la cabeza, bajó la voz y se le empañaron los ojos.

"No tiene caso dedicar toda la vida a pruebas y demás, si los resultados ni siquiera se parecerán."

Al estar boquiabierto, como en trance.

"Así que decidí que debía haber manera de hacer llegar mi mensaje. Después de mucho pensarlo, decidí abordar al personal en el comedor. Todos son unos comilones.

"Fui a la oficina del jefe del comedor y lo convencí de que me ayudara en mi conspiración. Apenas empezaba a preparar el menú del día, el cual examinamos juntos."

"A la hora de la comida, el platillo especial era cecina y col. A una persona se le sirvió una pequeña porción de cecina y un montón de col. A otra le sirvieron a la inversa.

"Aquellos que pidieron un sandwich lo recibieron con la mitad del pan tostado y la otra sin tostar. Arreglamos siete u ocho de estos pequeños trucos. Yo me esperé hasta que hubo bastantes protestas y mi cómplice empezó a palidecer detrás de la parrilla. Entonces entré al comedor y alcé la mano para pedir silencio.

"Ustedes han comido hoy sobre la base de que los requisitos no significan nada. Cada platillo ha sido preparado de acuerdo a como al cocinero se le ocurrió en el momento dado, sin ninguna consideración hacia lo que especificaban el menú o ustedes los clientes.

"Yo arreglé todo esto y asumo la responsabilidad. Pero solamente quería que cada uno de ustedes viera lo tonto que es no insistir en que se cumplan siempre los requisitos.

"Todos ellos estuvieron de acuerdo en reconsiderar el asunto, excepto la contralor."

"¿No se convenció la contralor?"

"No, ella estaba convencida, pero sucedió que le tocaron tres bolas de helado en lugar de una que había pedido. A ella le agradó el sistema."

"Bueno, Bill, ¿no es un poco caótico el volverse así de recto de repente? ¿No tendrías que cerrar toda la fábrica y empezar de nuevo?"

"No. Te vas abriendo camino para salir de los problemas, efectuando los cambios que van siendo necesarios. Hay confusión por un tiempo, pero todo se resuelve. Hay que formar un equipo especial para resolver ciertos problemas.

"Uno de los problemas más interesantes era el de escribir los pedidos. Encontramos que desde hacía tiempo, se escribían en forma descuidada porque se sabía que los del taller de cualquier forma no les prestarían mucha atención. Ahora, de pronto estábamos haciéndolo todo al pie de la letra y tenían que arreglárselas con ello. Actualmente, la gente que toma pedidos se siente muy orgullosa de su trabajo. Aprendimos que un pedido escrito de un modo correcto tiene más probabilidades de cumplir con los requisitos en el taller."

Después que terminó la reunión, Harold manejó de regreso a la compañía junto a Austin, para cumplir con su promesa. Harold tenía la esperanza de que la experiencia de esa noche hubiera cambiado las ideas de Austin y quizá le despertara un poco más de interés en la prevención de defectos. Pero Austin no había dicho gran cosa desde que salieron de la reunión.

Conforme empezaron a revisar las primeras piezas del material rechazado, Austin puso la mano en la muñeca de Harold.

"Creo que empiezo a entender el mensaje. Fíjate que hemos estado rechazando el ángulo quebrado en esta misma pieza en los últimos dos o tres años, ingeniería siempre dice que sí se puede usar, pero nunca han cambiado los planos. ¡Y mira este subensamblé Siempre produce mucho juego cuando los engranes están montados. Siempre."

Miró a Harold.

"Sabes, creo que ha llegado el momento de ser sinceros con nosotros mismos. Dejemos este montón aquí. Le diremos a Ingeniería y a Control de producción que no vamos a producir ni una pieza más hasta que nos digan el día exacto en que se harán los cambios pertinentes."

"Tú y yo tenemos mejores cosas que hacer que sentarnos aquí a hacer el trabajo de otros. Vamonos a casa."

Harold asintió.

"¿Quizá podríamos empezar por el comedor?"

PARA ENTENDER LA RESPONSABILIDAD

Uso del Cuadro

A consecuencia de la experiencia antes descrita, Austin dio el paso de Incertidumbre a Despertar —de acuerdo con el Cuadro de madurez de la administración de la calidad—. Se dio cuenta de que había un mejor camino abierto para él y de que podía hacer algo al respecto. No entendía todo lo que estaba sucediendo, pero sí se percataba de un cambio de estilo en su vida gerencial.

Su actitud había cambiado. Y actitud es la esencia del entendimiento gerencial.

A las personas les agrada relatar que siendo pobres de pequeñas, no sabían que lo eran. Cuentan que fueron los días más felices de su vida. Todos sus conocidos se encontraban en la misma situación, y las cosas salían bien de alguna forma u otra.

Sin embargo, me he dado cuenta de que absolutamente ninguna de ellas considera dar el sencillo paso necesario para volver a esos días felices. Habiendo probado una vida que brinda más opciones, no escogen volver a vivir sin ellas. Prefieren tener más control.

Esto es similar al tema del Cuadro de madurez de la administración de la calidad. Estoy seguro de que, a usted, le agrada saber qué es lo que tiene a su alcance, qué beneficios puede obtener en pago por qué trabajos y cómo escoger entre opciones. Pero en lugar de tomarse el tiempo de pasar por todo, de aprender de la amarga experiencia, use el Cuadro. Este le permite proyectarse al futuro, recordándole que puede tanto retroceder como avanzar. Aquellas comodidades obtenidas con trabajo arduo y virtud pueden perderse en una tirada de dados. *Ganar no implica conservar.*

En sí, mejorar nunca es el verdadero problema. A la vez que la persona reconoce su posición, no es difícil mejorar. Lo desafortunado es que muy pocos de nosotros lo reconocemos. No reconocemos el tiempo que en realidad nos toma transportarnos; siempre damos 90 golpes en el golf; tendemos a disimular nuestra edad. Nosotros, los humanos, formamos un grupo frágil y vanidoso.

He tenido discusiones con ejecutivos de cientos de negocios o industrias diferentes. De manera independiente de su nacionalidad, producto, servicio o gru-

po, hay siempre alguien que dice: "tienes que reconocer que nuestro negocio es diferente". Debido a que, por lo general, sólo miran a sus negocios, no se dan cuenta de lo parecidos que son todos los negocios. En verdad la tecnología y los métodos de distribución pueden ser muy diferentes. Pero las personas —sus motivaciones y reacciones— son las mismas. Lo que resulta para mejorar la calidad en una industria funcionará en otras —siempre y cuando se tome el tiempo para entender a la calidad y su contenido.

Cuando me encuentro con un grupo de gerentes o profesionales que esperan oír la revelación milagrosa de algún método infalible para el mejoramiento de la calidad, les digo que necesito información. Les pido que digan cuál es su mayor problema. Deberán resumir su problema en una o dos frases. Sin discusión ni análisis. Y no les está permitido decir que su problema principal es "la gente", "la comunicación", "la paz en la tierra" u otros elementos inespecíficos. Les pregunto: "Si los duendes buenos bajaran a la tierra y le dijeran que podían eliminar un problema, ¿cuál sería?" Las listas de problemas siempre son parecidas:

- Nunca nos dan información exacta.
- La gente no sabe trabajar.
- La competencia puede comprar más barato que nosotros.
- No cumplen con los compromisos que se fijan.
- Las leyes del gobierno le hacen a uno contratar gente impreparada.
- La alta dirección no entiende que debemos cambiar la forma en que hacemos las cosas.
- La rotación de personal es tan grande que no puede entrenarse.
- Las tasas de interés nos están devorando.
- Los sindicatos son intransigentes.

La lista puede continuar. Estoy seguro de que usted tiene sus propios problemas.

Después de transcribir estos problemas en el pizarrón, les comento que, al parecer, invitamos al grupo equivocado a la reunión. Este grupo de personas no tiene nada que mejorar. Todo lo que les sucede es por culpa de otras. Si pudiera llevar a las otras 4 mil millones de personas que viven en el mundo a la sala de conferencias, habría una probabilidad de resolver la lista de problemas. De otra forma no hay esperanza.

He repetido este ejercicio centenares de veces. Ninguna persona al plantear su "mayor problema" ha mencionado uno causado por sí misma. Nadie suele decir:

- No puedo comprar tan barato como el encargado de compras de la competencia.
- No he podido convencer al jefe; necesito aprender más acerca de cómo hacer esto.
- No estoy logrando comunicarme con mis subordinados; su rotación es muy alta.
- Mi planeación no ha sido la adecuada en este renglón.

Poniendo mucho énfasis en ello, por último convido a todos de la convención de mirarse a sí —mismos al buscar la causa de los problemas. Siempre están de acuerdo. Pero simplemente les consierne mucho tiempo poner en práctica dicho conocimiento.

Cuando se trata de la responsabilidad de administrar una compañía o una función organizacional, se debe estar preparado para admitir que algunos de los problemas pueden ser ocasionados por aquellos individuos responsables de esa administración. De otra forma, las acciones correctivas nunca se llevarán a cabo. Por eso son importantes los comentarios del Cuadro acerca de la comprensión y actitud de la gerencia.

Incertidumbre

La etapa de incertidumbre no concibe a la calidad como herramienta de administración. Las personas que están en la etapa de Incertidumbre tienden a culpar al departamento de calidad por los problemas con la calidad. Esto se debe a la falta de información sobre el tema y al supuesto erróneo del que hablamos en el Cap. 2. Es importante reconocer el verdadero significado de las palabras y funciones. Aquel arbitro de béisbol quien dijo que lo que tira el lanzador no es "nada antes de yo cantarlo" sí tenía razón.

La Incertidumbre vive en el presente. Cada día amanece un mundo nuevo y cada noche termina ese mundo. La prevención de problemas no es en realidad parte de la operación de Incertidumbre, dado que para prevenir, se debe mirar hacia el futuro. Por tanto, es fácil identificar la función de calidad en una situación de Incertidumbre. Ella consta de inspectores y examinadores quienes probablemente caen bajo el departamento de producción y los cuales van revisando el producto conforme se va fabricando.

La gerencia espera que estas personas no dejen salir del taller aquellas cosas que estén "muy" mal.

La idea de Incertidumbre es hacer todo lo que haya que hacer para encontrar y resolver el problema de ahora y dejar los problemas de mañana para después. Dado que ninguna persona razonable admitirá jamás pensar de tal manera, uno tiene que ver lo que se *hace* en realidad en la actividad específica si quiere evaluarla.

Si el problema es algo que se puede arreglar con un permiso o cambio en el papeleo, entonces Incertidumbre está en vigor. Esto es preferible al tiempo que tomaría identificar la causa del problema. Además, si se encontrara la verdadera causa de un problema, esto podría provocar actividades de corrección de diseño, modificación de herramientas, entrenamiento y todas aquellas cosas que consumen tiempo. Esto no es atractivo. Y quien quiera que sugiera que estas actividades pueden eliminar problemas futuros estará arriesgando la vida. No existe el futuro. Sólo existe el ahora.

Despertar

La diferencia entre Incertidumbre y Despertar es algo así como lo que el presidente Eisenhower solía decir que era la diferencia entre un verdadero conservador y un conservador liberal. El conservador no lo quiere hacer. El conservador liberal definitivamente quiere hacerlo, pero no ahora.

Escucho con frecuencia a ejecutivos decir que ellos quieren iniciar el proceso de mejoramiento de la calidad, pero que prefieren esperar hasta que sean resueltos algunos otros problemas. No quieren iniciar el proceso que va a solucionar los problemas, hasta que se resuelvan algunos problemas. ¿Qué les parece esto? Es el dilema de los no ilustrados.

A lo que realmente teme "Despertar" es comprometerse con el futuro. "Incertidumbre" desconoce el futuro, así que no le molesta. "Despertar" sí lo conoce, y le molesta. Ninguno de los dos hace nada, pero por razones diferentes. El resultado es el mismo. Las personas en etapa de "Despertar" están más dispuestas a hablar de acciones correctivas a largo plazo y permiten que ocurran de vez en cuando. Sin embargo, aún no están dispuestas a gastar dinero en un programa de calidad. No relacionan el dinero gastado con el dinero ahorrado. El dinero gastado es dinero de verdad; los ahorros a futuros no lo son. No es suficiente explicar que la calidad es en realidad un programa autofinanciable. "Despertar" no se moviliza, sino hasta haber entendido el verdadero costo de la calidad.

Para ser justos con los gerentes en línea directa de mando debo decir que los profesionales de la calidad que trabajan hacia "Despertar", por lo general, no son de mucha ayuda para aquellos de nosotros que estamos tratando de impulsar el mejoramiento. Una planta que visité me mostró una interesante paradoja. La joven gerente general estaba entusiasmada con la calidad y reconocía que debía tomar alguna acción. Llamó al gerente de calidad que se encontraba en el taller y él me llevó a visitar la planta. El gerente de calidad me contó interminables historias de incumplimiento con los requisitos y situaciones horripilantes que era preciso corregir de inmediato. Señaló que la gerencia simplemente no hacía caso, que una y otra vez había intentado explicarle la situación, pero sin ningún resultado.

Ya de salida, en mi entrevista con la gerente general, le expliqué con cuidado todos los problemas que tenía su gerente de calidad. Ella llamó de inmediato a ese hombre a su oficina, se disculpó por no haberle hecho caso, tomó un lápiz y le pidió una lista completa de los problemas que requerían atención.

Mi informante la miró a los ojos y dijo: "Nada que no pueda yo resolver, jefa."

Nunca he olvidado esa lección. Desde entonces, no he vuelto a intentar modificar la actitud de la dirección hasta no estar claros los profesionales de la calidad. Sus ideas y creencias con frecuencia están más arraigadas y son más definitivas que aquellas de la alta dirección. Como dije, toma algún tiempo.

Ilustración

Me desagrada tener que seguir hablando de actitudes, pero todo esto se trata, en realidad, de actitudes. La diferencia entre el mejor y el peor batallón en el ejército no es el equipo o la ubicación. Es la actitud. Los secretos para crear tanto lo positivo como lo negativo aún se me escapan así como también se les escapan a otros. Pero de vez en cuando, los fragmentos se unen en un todo, y es muy bello ver el resultado. En parte, esto ocurre durante la Ilustración.

Lo primero que se nota cuando la gerencia entra en la Ilustración es relajamiento de la tensión. De pronto empieza la comunicación y disminuyen las actitudes de defensa. Esto ocurre más que nada porque ellos han admitido —con palabras y con hechos— que necesitan mejorar. Es como un "volver a nacer" industrial.

Al establecer formalmente un equipo de mejoramiento de la calidad representando cada departamento, Ilustración ha dejado en claro que a todos les corresponde participar. A ninguna operación se ha señalado responsable, nadie ha sido nombrado encargado. "Todos compartimos esto." Palabras mágicas. Todos colaboran sin necesidad de conspirar ni maniobrar para proteger a su departamento. Desde luego, el progreso es repentino y acelerado.

Algo bueno que tiene el proceso de catorce pasos para el mejoramiento de la calidad (descrito con detalle en el Cap. 8) es producir mejoras inmediatas, por que los problemas reciben atención inmediata. Esto produce entusiasmo dentro del equipo de calidad, que se transmite a los demás. Por supuesto que el personal de la compañía levanta de inmediato las antenas para determinar si se trata realmente de un esfuerzo sincero o tan sólo de alguna "motivación" pasajera.

Parte de Ilustración consiste en reconocer que no se puede ni se debe engañar a la gente. Esto puede parecerle muy elemental, pero no muchas personas creen en ello. Muchas creen en el estereotipo del "obrero" y piensan que los obreros son por completo "manejables". Pero los trabajadores son individuos y saben cuándo están siendo engañados.

En este momento, la alta dirección debe hacer todo lo posible por darle apoyo a la administración de la calidad. El equipo de profesionales de la calidad está trabajando arduamente para educar al resto de las gerencias operativas en todos sus niveles. Este no es un proceso fácil. El hecho de que el gerente general y los jefes de departamento hayan quedado convencidos no significa que los demás también lo hayan sido. Siempre hay una liga entre un comportamiento de tipo "Incertidumbre" o "Despertar", justo a la mitad de la operación. Las personas que aún se encuentran en esas etapas medirán constantemente el grado de compromiso de la alta dirección. Ellas no pertenecen a ningún equipo, no planean la campaña, ni reciben recompensas. Por lo menos, eso es lo que piensan. En cuanto alcancen su ilustración personal, esto cambiará.

Sabiduría

Sabiduría, habiendo cosechado los frutos del trabajo de Ilustración se concentra en no perderlos. Las personas que se encuentran en la etapa de la Sabiduría participan de manera activa en todo el programa. Se presentan como ejemplos personales e invierten tiempo para averiguar las sutilezas de la calidad. ¡Y vaya que tiene sus sutilezas! Sabiduría debe ser en realidad sabia para reconocer que toma años implantar un auténtico mejoramiento que perdure, y que nunca sea revocado. Se necesita trabajar sin cesar, despertando nuevos intereses y buscando siempre nuevas maneras de prevenir el incumplimiento de los requisitos.

Muchas compañías que se encuentran en esta etapa utilizan el programa "Peso por Día" (BAD)* con el objeto de buscar ideas de mejoramiento. El BAD es un programa de cinco semanas que le permite abordar a la gente en una forma divertida y solicitarle ideas para ahorrar un dólar diario, eliminando algún gasto innecesario. Esto equivale a 250 dls al año, por persona. Si una compañía emplea a 1000 personas, esto se convierte en 250 000 dls al año. El programa siempre tiene éxito y su rendimiento suele ser de 1000 dls por cada dólar invertido. Los ahorros son reales, pero la mayor ventaja consiste en el mejoramiento de la comunicación y la moral entre los empleados.

Aquellos que consideran al mejoramiento de la calidad como programa de motivación, nunca alcanzan la edad de la Sabiduría. Siempre están buscando trucos en lugar de una participación auténtica. Sabiduría no tiene este problema. Sabiduría ejecuta el programa una y otra vez de diferentes formas, sin perder jamás de vista la meta de prevenir defectos. Y esto significa una prevención *completa* de defectos, de tal forma que nunca se escucha de la elaboración de una etiqueta de rechazo, y que todas las estaciones de corrección quedaron clausuradas, cerradas y olvidadas.

Certeza

Certeza ha alcanzado la etapa de completa prevención de defectos. Cuando un defecto ocurre, es examinado con la misma atención prestada a algún caso rarísimo de sarampión, encontrado de vez en cuando en un hospital de alguna gran ciudad. Certeza ha aprendido algo que no le podría ser explicado ni siquiera a Ilustración. Certeza ha aprendido que si no se esperan errores, y en realidad le causa asombro cuando éstos se presentan, entonces, simplemente no ocurren.

Es probable que usted no crea esto por ahora, pero algún día lo creará. Examine el Cuadro, revise sus metas y prepárese para un largo, pero satisfactorio

* BAD es comercializado por el Industrial Motivation, Inc., 331 Madison Avenue, New York, New York.

viaje por el camino hacia la Certeza. ¿Por qué no? Piense en dónde podría estar su compañía si usted eliminara por completo sus costos por fallas.

CAMBIAR LAS ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN

La manera más segura de hacer recapacitar al personal de operación y demás personal administrativo es ponerlos en contacto con alguien en quien puedan creer. Obviamente, ellos no van a aceptar la palabra no sustentada del profesional administrativo. Es como creer que un vendedor de autos es imparcial.

Jamás ningún potentado en la historia fue sujeto a más persuasión que el individuo que es presidente de una compañía, gerente general de una planta, o la persona que encabeza alguna organización industrial o comercial. Su vida es un desfile interminable de personas explicándoles que si el jefe tan sólo quisiera implantar tal y tal plan, todo estaría perfecto.

Un gerente general me dijo haber calculado que cada año, le era ofrecida la oportunidad de ahorrar \$30 millones de dolares ¡en una compañía que genera tan sólo \$25 millones en ventas! Cada día trae consigo sugerencias de personas atentas, inteligentes y sinceras, deseosas de que usted haga las cosas a su manera. Esto es un terrible obstáculo al que hay que superar.

Vamos a trabajar para superar este obstáculo con la convicción de que la calidad no cuesta y tomando una perspectiva clara de la realidad —es decir, examinando los hechos—. Pero aquellos hechos presentados por los trabajadores y no por esas almas tortuosas del personal administrativo. En el habitat selvático de las operaciones, se atraviesa el zoológico en automóvil, mientras que los animales deambulan libres a su alrededor. Existen dos letreros a la entrada: uno que indica el precio de admisión y el segundo advirtiéndole que no debe abrir las ventanas o bajarse de su vehículo, porque los animales no están domesticados. Sin embargo, es posible imaginar un tercer letrero, puesto por aquellos que dirigen plantas u oficinas de grandes corporaciones, que diga "Entrada libre para el personal administrativo en bicicleta de las oficinas corporativas". Esta actitud tan común significa que se debe trabajar con personas en las que uno pueda confiar y viceversa, así sea por el sólo hecho de sentir que se tiene un enemigo común.

En cada operación, siempre hay un área más abierta a ideas nuevas que las demás. Deberá dar ánimo a esta área para que conduzca un programa piloto para su proyecto. Usted puede asistirlos en la planeación e implantación del programa con un mínimo de visibilidad personal. Una vez que se hayan alcanzado suficientes logros, felicite a aquellos responsables y pídale que lo participen a los demás. Programe un seminario de administración e invite a todos los gerentes generales y a otros altos ejecutivos de compañías que aún no hayan participado. Haga bien el seminario. Planéelo todo hasta el último detalle y consiga la participación de la alta dirección. Pero mantenga a los profesionales de la calidad fuera de ello.

Se trata de que los participantes sean quienes realicen el trabajo y deberán escuchar lo que digan aquellos que enfrentan los mismos problemas y las mismas presiones que ellos. Una verdadera reunión para dar testimonio, cuyos asistentes digan cómo habían estado equivocados en el pasado, pero que ahora, ya encontraron la vía correcta y están logrando mejoras reales.

El profesional de la calidad de más alto nivel deberá dirigir con orden las ceremonias para mantener dinámica la reunión. Pero tiene que hacerse énfasis en las preocupaciones de los trabajadores. Haga que un gerente de ingeniería comente los resultados de establecer procedimientos efectivos de aceptación del producto. Haga que alguien de mercadotecnia comente cómo el tener menos problemas produce más ventas. Haga que el personal que atiende a los clientes relate sus experiencias en manejar un menor número de quejas y hasta felicitaciones.

Al final, pida compromisos. Haga que los participantes se pongan de pie o levanten la mano o bien firmen la carta maestra de compromiso. Envíelos de regreso para ser recibidos por sus departamentos de calidad, ya todos preparados para llevar a cabo este compromiso. Lo harán antes que usted se dé cuenta.

Dé reconocimiento a todos los logros y ayude a la alta gerencia para que también otorgue reconocimientos. Pero tenga siempre presente que esto es sólo un principio. Tendrá que hacerlo de nuevo una y otra vez. Conduzca seminarios similares donde se den testimonios de éxitos, con el personal de calidad en los consejos de calidad. Ellos necesitan información y ánimo, más que sus jefes. Mientras sus actitudes sean positivas, mantendrán a los directivos en el camino correcto.

UN COMENTARIO ACERCA DE LAS ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN

Hace poco, visité a mi viejo amigo Dinsmore. Me habló para informarme que hacía seis meses, se había hecho cargo de la gerencia general del Hotel Flagship y había pensado que tal vez me interesaría conocer la marcha interna de un hotel. También me indicó que quizá aprendiera algo acerca de la hotelería.

Llegué en mi automóvil hasta la puerta principal del hotel, pero una lluvia pertinaz me detuvo dentro del vehículo durante diez o quince minutos. Durante este tiempo, noté que el portero me observaba de reojo desde la recepción. Intuyendo que la lluvia amainaría, corrí hasta la puerta que empujé con fuerza, mojando la alfombra al entrar. El portero me dijo que no podría dejar mi automóvil estacionado allí por más de diez minutos, debido a que aquella era una zona prohibida, pero que podría guardarlo en el estacionamiento del hotel, el cual se encontraba a una cuadra de distancia. Se ofreció a prestarme su paraguas para descargar la cajuela.

Aceptando, saqué mi maleta y bolsa de trajes para llevarla hasta la recepción. El hecho de haberme anunciado como invitado del Sr. Dinsmore no pa-

recio impresionar mucho a la recepcionista quien estaba conversando con el cajero. Pareció molestarse un poco con mi intromisión.

No había reservación para mí, pero dijeron que lo podían arreglar dado que era invitado del gerente general. Después de tan sólo tres llamadas en la campaña de "recepción", el botones acudió para guiarme a mi habitación, la cual aún no estaba arreglada. Comentó que sólo eran las tres de la tarde y que la habitación probablemente estaría arreglada para cuando regresara. Le di una propina, deposité las maletas y me acordé del automóvil.

Ya no hacía falta preocuparme porque la policía ya había remolcado mi automóvil. El portero me informó que les había hecho señas a los de la grúa, pero que no lo habían visto por estar lloviendo. Me aseguró que podría recoger mi automóvil por la mañana sin ningún problema. Un taxi me podría llevar al lote de la policía y la multa era de tan sólo \$25 más los cargos por la grúa. El estacionamiento del hotel cobraba \$6. Señaló que era interesante ver cómo podían mudar un automóvil así, sin tener las llaves. Agregó que harían buenos ladrones.

Encontré la oficina de Dinsmore en el tercer piso. Uno de los ascensores no estaba en servicio así que subí a la carrera las escaleras. Su secretaria inclinó la cabeza y me sugirió que quitase algunas revistas de la silla para sentarme, pues "Elmer" me atendería tan pronto terminara una llamada. Volvió a su lectura.

Después de algunos minutos, ella pareció notar mi presencia de nuevo y me ofreció café de la «. r'etera que se encontraba en un rincón del recibidor. (A ella no le gustaba el café del hotel y al parecer, tampoco a Elmer.) Acepté agradecido el café, comentándole que aún estaba mojado, porque al no estar arreglada mi habitación, no había podido bañarme. Me respondió que no me hiciera muchas ilusiones porque a pesar de que la hora de salida fuera al mediodía, no les gustaba echar a la calle a los huéspedes en días lluviosos como éste. Opiné que realmente eran muy atentos.

Le pregunté acerca de mi automóvil y me repitió la información que yo ya sabía, lo de la multa de \$25 más los cargos por la grúa. Siempre sucede, comentó. La policía no es nada amable.

Dinsmore salió de su oficina y me saludó con efusión. Ahora, me dijo, vería cómo se debía administrar un hotel. Me llevó a su oficina, removió papeles de una silla y me ofreció un puro. Después de hablar de mi viaje y de lo afortunado que había sido de poder invitarme en ese tiempo que tenía libre, me preguntó qué me parecía el hotel.

Le dije lo de mi automóvil, del portero, de la recepcionista, de mi habitación, del botones y del ascensor. Me indicó cómo recuperar mi automóvil y olvidar los demás incidentes que me habían ocasionado malestar.

Luego, bajando la voz, me pidió que si podía revisar el restaurante. El pagaría, naturalmente. El no estaba seguro si la gerente administraba bien el lugar. Ella parecía no llevarse bien con los demás jefes de departamento y apenas si le dirigía la palabra a Elmer. El pensaba que algo raro estaba sucediendo. Además, la tasa de ocupación del hotel había estado descendiendo sin cesar. Estaba seguro de que esto tenía algo que ver con la comida.

Entonces, enderezó su corbata, se bajó las mangas, se puso su vieja cazadora favorita y me llevó a conocer el hotel. Recalcó que yo sólo había visto lo aparente de los hoteles durante mis viajes. El me iba a mostrar sus entrañas.

En el cuarto de afanadoras, nueve o diez mujeres discutían con el ama de llaves acerca de las tareas que les había asignado. Aquellas que debían arreglar los pisos inferiores tenían que esperar a que se desocuparan las aspiradoras que estaban siendo usadas en los pisos superiores, por lo que todas querían trabajar en los pisos superiores. Dinsmore sugirió que aspiraran un día sí y otro no y así, podrían compartir las aspiradoras turnándose las. Las afanadoras opinaron que era estupenda idea, aunque no le agradó al ama de llaves.

Dinsmore comentó sobre la falta de habilidad para tomar decisiones de algunas personas. Se quejó de que, cada día, debía tomar más y más decisiones porque su personal parecía reacio a la iniciativa.

En el cuarto de botones, nos encontramos al capitán y a tres de sus botones discutiendo con el portero acerca del mejor procedimiento para llevar las maletas de los huéspedes desde la puerta hasta la recepción. El problema consistía en repartirse las propinas, cada día más modestas. Elmer escuchó juiciosamente y entonces, sugirió que se entregaran todas las propinas al capitán de botones, quien las distribuiría conforme a su juicio, de acuerdo al esfuerzo de cada quien. Esto no pareció agradaarle a nadie, excepto al capitán, pero como los cuatro no podían ponerse de acuerdo en otra cosa, aceptaron de inmediato.

Visitamos todos los pisos y mencioné la cantidad de charolas del servicio de habitaciones que se encontraban en el corredor. Dinsmore dijo que ésta era una parte normal del panorama del hotel. A los huéspedes no les molestaba porque esto les recordaba que había servicio en las habitaciones.

El estancillo de cigarrillos y periódicos se parecía a los del tren subterráneo. El viejo detrás del mostrador me ofreció unos viejos y resecos en lugar de los cigarrillos que le pedí. Me los ofrecía muy amable. Las únicas revistas que vi traían en la portada retratos de bellas chicas en diversas etapas de desnudez. "Los huéspedes ya no compran libros de buena categoría", comentó Dinsmore. Picándome las costillas con el codo me recordó que yo no conocía la hotelería.

El restaurante parecía pertenecer a otro mundo. Estaba atestado. El maitre se nos acercó con rapidez, hizo una caravana, nos sentó a una ventana y recibió la orden de bebidas. Una atmósfera de silenciosa eficiencia parecía tapizar el lugar. Aparecieron dos bebidas ante nosotros, mientras atractivos menús eran colocados eficientemente a nuestra izquierda. Elmer no parecía contento. Me comentó que el restaurante era una concesión dejada por los dueños anteriores. Estaba queriendo comprar la concesión para convertirla en verdadera fuente de utilidades. En la actualidad, sólo producía un 10% de utilidad neta. Le dije que la mayoría de los hoteles perdían dinero con sus restaurantes. El me contradijo mostrándome que estaba muy concurrido aun en ese día lluvioso, e insistió en que, con aumentar los precios y reducir el personal, incrementarían las ganancias.

Perdí el apetito de momento, pero éste revivió a la vista de una apetitosa trucha al vapor que se dirigía hacia otra mesa.

A la mañana siguiente, recuperé mi automóvil; lo estacioné debidamente en el hotel y regresé a despedirme de Dinsmore. Me preguntó mi opinión sobre su capacidad gerencial. Comentó acerca de las cada vez más bajas normas de los trabajadores de ahora; observó que cada día era mas difícil conseguir empleados dispuestos a trabajar con calidad; y se quejó del hecho de que grandes hoteles como el suyo estuvieran siendo desplazados por los moteles.

Simplemente no le pude decir a Dinsmore la verdad. De todas formas no me hubiera creído.

La semana pasada me llamó de nuevo. El hotel había sido vendido e iba a ser demolido para construir en su lugar un edificio de oficinas. Opinó que estaba ya muy viejo y mal ubicado para ser rentable. Iba a aceptar la oferta de una cadena de moteles para dirigir sus operaciones en la Costa del Atlántico. Estaría encargado de treinta y cuatro moteles, y esperaba que pronto me hospedara en alguno de ellos.

Tengo muchas ganas de ir.

5

Estado de la Organización para la Calidad

Suponga que usted fuera responsable de surtir su club de toallas y que descubra que algunos de los socios usan tres o cuatro toallas cada vez que se bañan. En caso de que decidiera que esto no puede seguir así, ¿qué haría?

¿Hablaría con los socios por separado diciéndoles que no desperdiciaran? Eso le llevaría siglos; no encontraría a nadie dispuesto a admitir que desperdicia y de seguro que no haría nuevas amistades. De hecho, algunos de sus viejos amigos se molestarían con usted. Vendría a ser conocido como el "cuidatoallas", y se emplearía considerable energía mental en inventar bromas ingeniosas a sus costillas. Se especularía sobre dónde aprendió su nuevo trabajo. Su vida cambiaría, en peor.

Usted no intentaría cambiar las cosas en esta forma. Probablemente colgaría un letrero que dijera a los socios que no desperdiciaran, dado que de continuar el desperdicio, se haría necesario cobrar una cuota por uso de toallas; este letrero lo firmaría el "Comité de Baños".

El comité de baños. ¡Qué forma tan divertida de conseguir que le presten atención sin intervenir en persona! La gente puede hacer bromas acerca del comité de baños, pero ¿qué importa? Dado que la membresía de ese grupo cambia continuamente, nadie tendrá que enfrentar en persona los cargos.

La mayor parte de las directivas que se reciben en la vida diaria proceden de un razonamiento similar. Nada de nombres de personas, sólo de instituciones: comité de golf; Internal Revenue Service; United Airlines; el comité de finanzas (si usted no paga sus cuotas); el comité de dirección y desde luego, la mayor de todas las ambigüedades —*la compañía*—. Usted tiene su propia lista de nombres apropiados y es probable que haya usado el método de comité al ejercer sus actividades gerenciales.

Es necesario dar directrices y órdenes cuando se trata de organizar una disciplina operativa en la compañía, sobre todo en el caso en que ésta conste de varias divisiones o diferentes actividades. Es esencial que cada función sea estable-

cida con algún orden para poder ser medida y controlada. Con este propósito, la mayoría de las compañías han desarrollado un manual de políticas y prácticas normativas.

Nótese que dije "las compañías han desarrollado"; y tome nota de que usted lo aceptó. Pero usted sabe tan bien como yo que las compañías son objetos inanimados, incapaces de desarrollar nada. Ambos sabemos que algún *individuo* dentro de la organización tuvo que haberlo desarrollado. Atribuirlo a "la compañía" es una forma de comunicación social que permite girar órdenes sin intervención personal.

La calidad es algo que rara vez se encuentra definido y dirigido en políticas formales de las compañías. Por alguna razón, se cree que tal cosa realmente no requiere ser establecida ni documentada. Pero sí lo requiere, quizá más aun que otras funciones, porque, de lo contrario, la gente sentirá que puede establecer sus propias reglas. Se evitarán muchos problemas si se establece una política clara que abarque la calidad de todas las operaciones.

La política que yo recomiendo trazar está contenida en el siguiente ejemplo. Usted querrá añadirle algo, pero por favor resístase a la tentación de convertirla en un evangelio. Manténgala sencilla y podrá abrigar esperanzas de que alguien la leerá. Pero asegúrese de que esté completa. Después de todo, las políticas son para resolver discrepancias.

POLÍTICAS

Funciones de la administración de la calidad

Es política de nuestra compañía que la administración de la calidad exista en cada actividad de manufactura y servicio al grado necesario para asegurar que:

1. Se cumplan las normas de aceptación y realización de nuestros productos y servicios.
2. Se alcancen las metas de costos de calidad en cada operación.

El gerente general de la compañía es el responsable de ponerse de acuerdo con el director corporativo de calidad acerca del grado apropiado que la función de calidad debe tener en cada actividad. El gerente general deberá establecer una política de calidad para la actividad, citando este documento, y deberá tomar medidas precisas para que los empleados entiendan que la política de calidad de la compañía es *hacer las cosas con exactitud de acuerdo a los requisitos o hacer que éstos se cambien oficialmente para que cumplan con lo que nosotros o nuestros clientes requieren en realidad.*

La función de calidad deberá ser ejercida en forma objetiva e imparcial para garantizar su efectividad. Para ello, el jefe de la función de calidad en cada unidad deberá caer bajo el gerente general y estar en el mismo nivel organizacional que aquellos cuyo desempeño está siendo medido. El jefe de la función de calidad deberá representar a la compañía en los consejos de calidad.

La función deberá contar con personal a nivel profesional calificado y sus responsabilidades deberán incluir:

- Aceptación del producto en todos los niveles
- Calidad del proveedor
- Ingeniería de la calidad
 - Análisis de datos y reporte de progreso
 - Acciones correctivas
 - Planeación
 - Aprobación de productos, procesos y procedimientos
 - Auditorías de calidad
 - Educación para la calidad
- Mejoramiento de la calidad
- Asuntos del consumidor
- Seguridad del producto

La compañía deberá emitir reportes de costos de calidad, de acuerdo con los procedimientos del contralor y reportes regulares acerca del estado de la calidad, reportes que serán presentados a todo el personal gerencial. Se han preparado prácticas normativas para apoyar los detalles de todas las actividades mencionadas en estas políticas.

REFLEXIONES ACERCA DE LA CALIDAD

Muchas personas piensan que Dios fue el primer profesional de la calidad, y que quienes lo han seguido en la actividad de juzgar de lo que es bueno y lo que no lo es, lo hacen por derecho divino. Ellos saben que hay dos clases de personas, las buenas y las malas, y que las buenas deciden cuál es cuál. El propósito de crear un departamento independiente de calidad que sea objetivo es apartarse de este tipo de razonamiento: equivale a limitar tales decisiones a aquellos que no ganen nada al tomarlas.

La organización para la calidad no es muy complicada, pero sí puede serlo el establecer una operación de calidad. Si algo es fácil de entender y tiene sentido, pero no siempre se lleva a cabo, debe haber una razón para no hacerlo. Existen dos posibilidades: (1) Los directivos no confían en que nadie tome decisiones acerca de la calidad. (2) Los directivos no entienden el valor de una operación de calidad.

Prefiero pensar que la segunda es la más común. Las compañías que han reflexionado sobre el tema seguramente se llevan bien con sus departamentos de calidad.

Hablando de pensar un poco acerca de la actividad de calidad, siento que es hora de desechar muchos accesorios inútiles que han dificultado la comprensión de lo que es la administración de la calidad. La palabra "calidad" es lo bastante

expresiva para explicarse por sí misma. Hay que eliminar calificativos que con frecuencia la acompañan, como "control" y "aseguramiento" entre otros. Estos identifican diferencias insignificantes de enfoque.

El término "aseguramiento de la calidad" nació en los primeros y frenéticos años de la era espacial para que algunos pocos individuos astutos pudieran obtener mejores salarios y, a la vez tener, un trabajo de más categoría. Pronto empezaron a cuidarse las espaldas, en vez de obtener calidad. No es que me oponga a un poco de presunción, pero es posible ganarse bien la vida haciendo el verdadero trabajo de la calidad, en vez de estar nada más auditando e investigando el porqué no se logró calidad.

No existe razón alguna para que se cometan errores o surjan defectos en cualquier producto o servicio. Los conceptos de administración de la calidad enumerados a lo largo de este libro, aunados a un trabajo arduo y dedicado, además de el ejercicio continuo de integridad personal, hacen que la prevención de errores sea una posibilidad indiscutible. Esto, a su vez, hace posible que el encargado de prevenir errores se convierta en uno de los ejecutivos más valiosos para cualquier compañía. Usted puede hacerse rico previniendo defectos. Usted nunca podrá hacer mucho con sólo "asegurar" o "controlar". La policía trata de mantener las cosas bajo control. Los abogados con frecuencia hacen labor de prevención. Usted nunca ha visto a un policía rico. Pero sí existen muchos abogados ricos.

Piénselo.

ORGANIZACIÓN

Las operaciones de calidad deberán situarse al mismo nivel jerárquico que los departamentos que deben evaluar. De esta manera no serán mandados por ingeniería, mercadotecnia, producción, administración y así de forma sucesiva. Pero más que eso, el gerente de calidad deberá tener fácil acceso a la dirección intelectual de la compañía. El gerente de calidad debe ser el tipo de persona que encaje cómodamente en sus círculos de negocios. Las acciones más valiosas que puede llevar a cabo el gerente de calidad para la compañía están relacionadas con prevenir los problemas enfrentándolos y aconsejando prudencia o cambio de dirección a tiempo. No es posible incluir este tipo de cosas en una carta de organización y, de hecho, tampoco es posible en realidad administrarla. Por esto es que hay un capítulo acerca de estilo de administración al final de la Primera Parte. Cada programa de calidad exitoso que he visto ha estado encabezado por una persona que ha sabido comunicarse con grupos gerenciales y aun disciplinarlos sin enemistarse con ellos. Los gerentes de calidad que triunfan son los que saben que la forma de concientizar a la gente con respecto a la calidad es haciéndola sentirse a gusto con los conceptos de calidad y mostrándole cómo reconocer lo que pueden obtener por ser leales al concepto. Este arte debe ser practicado en la mayoría de las funciones. Pero la calidad es única en el sentido de que to-

dos sus éxitos así como sus fracasos son ocasionados por personas que operan en otras actividades. El producto o servicio es de calidad debido a las manos y mente de otras personas, y los gerentes de calidad deberán ser capaces de trabajar con ellas para administrar la función en forma adecuada.

Los trabajos gerenciales que por lo general se consideran más difíciles, son aquellos que tienen que ver con ganancias o pérdidas de dinero y la responsabilidad por ello. Los reclutadores profesionales buscan personal operativo que "transforme a las compañías" y maximice sus utilidades. Y desde luego que existe gente que haga estas cosas. También hay personas que hacen lo contrario.

Lo que no reconocen los reclutadores y los autores de libros de negocios es que los trabajadores funcionales son los que en realidad hacen que ocurran o no esas cosas. Las gerencias funcionales son mucho más difíciles que las operacionales. En las operaciones se trata de dirigir a personas funcionales. En mis veinticinco años en gerencias funcionales, puedo contar sobre los dedos de una sola mano el número de directrices útiles que recibí de individuos de operación. ¿Es esto lo que se puede llamar una actividad positiva y dedicada?

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Aceptación del Producto

Inspección. La base de todo programa de calidad son los datos recabados a través de la inspección mecánica y visual que permite evaluar el estado del producto o servicio. Los datos pueden provenir de evaluaciones de la limpieza en cuartos de hotel, de revisar una soldadura, de la inspección de partes maquinadas o de cualquiera de miles de inspecciones. Todas las mediciones tienen tres cosas en común. En primer lugar, son evaluaciones planeadas, realizadas en una forma planeada, por una razón planeada; en segundo lugar, son realizadas por personal de inspección entrenado de manera profesional y en tercero, la organización del personal de inspección está separada de aquellas operaciones que está inspeccionando. "Incertidumbre" y "Despertar" le contarán que los inspectores deben estar bajo el departamento de producción para que ellos "tengan las herramientas necesarias para hacer el trabajo". En realidad, esto sólo les da las herramientas para controlar la *aceptación* del producto, ya sea éste bueno o no. Los inspectores bajo los supervisores de línea no reciben entrenamiento profesional. Fungir como clasificadores, mensajeros y criados en general. Como resultado, la mayoría de las operaciones de inspección forman un grupo separado de control de calidad encargado de vigilar los resultados. Este grupo siempre encuentra un 10% defectuoso que no vio el inspector porque él no estaba entrenado, informado o en debidas formas dirigido. Un inspector no es un verdadero inspector a menos que la inspección sea independiente y final.

Prueba. Parte de la función de aceptación se logra con equipo mecánico o electrónico de prueba usado para determinar la integridad funcional del pro-

ducto, desde probar los componentes al recibirlos hasta la prueba del sistema al final. Esta función mide el funcionamiento del producto a todos los niveles. Además de las personas que realizan las pruebas, dicha función emplea ingenieros de prueba que participan en el desarrollo conceptual de equipos de prueba y el establecimiento de procedimientos de prueba. El único propósito de las pruebas es determinar si el producto funcionará conforme a sus especificaciones básicas (requisitos del producto).

Dado que la prueba incluye muchas más variables que la inspección, esta función se encuentra sujeta a mayor presión. Por ejemplo, si el supervisor de la prueba informa al gerente del proyecto que el sistema ha pasado la prueba, el gerente dirá, "Magnífico". "Embárquenlo." Sin embargo, si el reporte es negativo, dirá, "Pruébalo otra vez". Siempre que un producto pase la prueba, es aceptable. Por esta razón, los ingenieros de prueba deberán elaborar programas de verificación que requieran resultados exactos.

El mayor problema actual con las pruebas, en particular en electrónica, es el programa (software). Los equipos de prueba computarizados requieren, naturalmente, programas de cómputo que dirijan y conduzcan la prueba en su mayor parte. No existe ninguna razón para que estos programas de cómputo no sean considerados como productos en sí mismos y no se requiera que cumplan los requisitos de la prueba de aceptación. El equipo para pruebas y el programa de cómputo ahora representan una gran inversión, muchas veces superior a los costos de elaboración del producto. Es conveniente asegurarse de que tan importante función esté bien controlada.

La prueba en sí, o por lo menos la prueba de aceptación, nunca deberá realizarse por ingenieros. En una ocasión, yo fui responsable de la prueba de un sistema de armamentos que incluía probar el proyectil, el equipo terrestre y ambos en forma combinada. Lo único que los tres tenían en común era que todo el tiempo se retrasaban. Por último, sacamos del área a todos los ingenieros, contratamos personal de prueba pagado por hora y los instruimos para que siguieran exactamente el procedimiento de prueba hasta topar con luz roja. Entonces llamarían a los ingenieros de prueba para determinar si la falla estaba en el producto, en el equipo de prueba o en el procedimiento. Nos abrimos paso poco a poco por todo el sistema y verificamos el equipo de prueba y los procedimientos hasta llegar a donde éstos aceptarían un buen producto o rechazarían cualquier incumplimiento de las especificaciones. De allí en adelante, la prueba se convirtió en cosa fácil y aprendí una vez más que los técnicos nunca acabarán sus pruebas si no se ejerce algún control.

Calidad del Proveedor

Casi todas las compañías compran productos, materiales o servicios en un monto igual a alrededor del 50% de sus ventas. Estos materiales o servicios que ingresan de continuo a la compañía, hacen necesaria una dedicación a la prevención de

defectos y aceptación del producto que por lo general se subestima. Es notable que se logre muy poco, excepto en las compañías bajo contrato y sometidas a sus regulaciones del gobierno.

El agente de compras de más bajo nivel puede comprometer a la compañía a aceptar contratos dispendiosos sin el menor inconveniente. Sin embargo, si la gente quiere invertir dinero en la compra de ladrillos y cemento, debe pasar por todo el proceso administrativo. El dinero es el mismo. Lo único diferente es el concepto.

Al discutir la función de calidad en proveedores, me concentraré principalmente en el control de productos o materiales. Sin embargo, cabe recordar que el mayor proveedor de su compañía, a quien más dinero se le paga, quizá sea una compañía de seguros. Cuando hablamos de control de procedimientos, es necesario pensar en los contratos que se realizan en el largo plazo y que producen cosas que no se inspeccionan al recibirlas.

Ingeniería de calidad de proveedores. Siempre he considerado que la de compras es una función demasiado restringida. La labor de compras ha consistido de costumbre en recibir un pedido emitido por otro departamento y tramitarlo. Por lo general, la operación no se ha preocupado por analizar si el artículo especificado representa la mejor opción de compra. En las situaciones normales de compra, las operaciones de calidad encaran dilemas como éste posterior a los hechos. Por lo general, se dedica el menor tiempo dentro de la operación a la búsqueda del mejor proveedor en términos de calidad, costo y puntualidad en la entrega. La mayor parte del tiempo se dedica al desarrollo del producto o al diseño conceptual. Compras tiene muy poca oportunidad de realizar un trabajo de selección y el departamento de calidad en realidad no sabe cómo ayudarle. Una visita a proveedores potenciales realizando "auditorías de calidad" resulta casi inútil. A menos que el proveedor sea el más completo y obvio desastre, es imposible saber si su sistema de calidad proveerá o no el control apropiado. La única forma de saberlo es desde adentro de la compañía proveedora. El Cuadro de madurez de la administración de calidad sólo puede ser completado por aquellos que, habiendo estado en la compañía, la conocen bien. El mismo tipo de situación se da con los proveedores.

Así como el departamento de compras necesita tiempo para identificar, examinar y desarrollar proveedores, así calidad requiere tiempo para participar en el proceso con ellos. He recorrido cientos de plantas en auditorías del proveedor, escudriñando resueltamente las etiquetas de calibración, haciendo preguntas acerca del control del material que no cumple con las especificaciones y haciendo todas las cosas convencionales. Siempre supe que la verdadera respuesta estaba tras de los ojos del gerente general y que eso nunca lo descifraría con lo que pudiera verse en una breve visita. El gerente general juraría por lo que fuera, o pasaría por cualquier rito para obtener mi bendición. Pero una vez la bendición dada, ¿será sincero el gerente? O, ¿durará allí mucho tiempo? ¿Quién lo puede saber?

La única respuesta radica en que el personal de *control* de calidad de proveedores ayude a sus amigos de compras a participar en la evaluación de los artículos clave que se adquieran. Dado que la función de calidad está más cerca de producción y operación técnica que compras, el personal de calidad puede actuar como catalizador para iniciar este proceso. Me gustaría que alguien de compras escribiese un "Cuadro de madurez de la administración de compras".

Aceptación de bienes adquiridos. La inspección y prueba de los artículos comprados puede llevarse a cabo en cualquier parte. No es preciso que se realice en la bodega de recepción junto a la rampa de descarga de los camiones. Con planeación adecuada, la aceptación puede llevarse a cabo en la planta del proveedor, aun durante el transcurso de la operación. Puede realizarse en su propia planta durante el ensamblado final. Puede lograrse en cualquier momento intermedio. Todo es cuestión de planear y ejecutarlo. "Incertidumbre" apenas si realiza las inspecciones de recepción más obvias; "Despertar" no hace mucho más; Ilustración organiza inspecciones por muestreo y considera de manera sería realizar un mayor esfuerzo de ingeniería de calidad en esta área; "Sabiduría" realiza un trabajo planeado de aceptación, pero todavía cree en el mito de la selección de proveedores mediante auditorías de calidad.

Es obvio que, todas las operaciones de aceptación son realizadas por la misma organización que lleva a cabo el resto de las funciones de aceptación del departamento de calidad. Cada inspección o prueba debe planearse con la misma integridad técnica que las de la cadena de ensamble. La consideración más importante es asegurarse de que la aceptación se realice por orden de compra y no en términos de algún plan olvidado. Esto es importante porque se encontrará que la mitad de los rechazos ocurren por falla del comprador. O bien, el artículo no estaba descrito apropiadamente en el formulario de compra, o se dieron los requisitos equivocados, o el equipo de prueba no fue coordinado en forma debida.

Ingeniería de Calidad

Hace ya algún tiempo, cuando empecé a t-abajar en asuntos de calidad, era fácil detectar a los ingenieros de calidad. Eran los únicos con camisas y corbatas. Ahora es distinto. Pero recuerdo la primera vez que me pidieron usar camisa blanca y corbata en la planta. Durante una semana, anduve escabulléndome de mis excolegas hasta que superé la vergüenza. En realidad no estoy seguro que tenga que ver esto con nuestra discusión acerca de la ingeniería de calidad, pero se me ocurrió como una forma de diferenciarla de la de aceptación del producto.

En términos generales, se supone que la ingeniería de calidad es responsable de determinar y planear el trabajo del resto del departamento. Ellos habrán de tener la responsabilidad global de la calidad en la compañía, en términos de hacer esto aquí, y aquello allá, para hacer que el conjunto alcance los resultados

propuestos. Esto significa que deben decidir quién inspecciona y prueba cuál cosa, quién reúne la información y dónde y qué información deberá ser proporcionada al sistema para mantenerlo en operación.

Los ingenieros de calidad deberán colaborar con la ingeniería del diseño en lo que respecta a las características de funcionamiento de un nuevo producto y reunirse con los ingenieros de producción para colaborar en lo que se refiere a la forma en que un producto será manufacturado. De esta forma, los ingenieros de calidad pueden determinar cómo el producto deberá ser inspeccionado, probado y controlado durante su vida, tanto dentro como fuera de la compañía. La función de la ingeniería de calidad consiste en detallar estos requisitos, entrenar personal para lograrlos y medir los resultados.

Análisis de la información y reporte de estado. Cada inspección o prueba produce dos resultados. Primero, el producto es aceptado o rechazado; y segundo, la medición en sí es registrada. El ingeniero de calidad puede determinar el estado de la operación en forma exacta y continua al acumular los resultados de estas mediciones y analizarlos. El ingeniero de calidad reúne la información y la comunica de tal forma que sea de utilidad para cada uno de los interesados.

Deberán exhibirse en las áreas de trabajo gráficas fáciles de ver. Si usted se toma el tiempo de explicar las gráficas a los interesados, ellos se referirán a ellas y apreciarán ser reconocidos en esta forma. A la gente realmente le agrada ser medida cuando la medición es justa y sincera.

Las gráficas y reportes de avance permiten a las gerencias operativas saber si sus procesos están siendo bien controlados. Proveen información acerca de cuáles trabajadores se encuentran teniendo problemas y cuáles de ellos se están desempeñando bien. La alta dirección necesita conocer la tendencia de los datos en forma exacta, para saber cuando debe entrar en acción. Si la función de ingeniería de calidad no facilita tal información, el negocio quebrará. La alta dirección sólo permitirá gestiones de calidad en el futuro si le están ayudando a sobrevivir en el presente.

Acción correctiva. No es lo que usted descubre, sino lo que hace respecto a lo descubierto. Todas las actividades de planeación, inspección, prueba, medición y de otro tipo que se realicen en el departamento de calidad son una pérdida de tiempo si no ayudan a prevenir la reaparición de un problema. La verdadera fuerza y valor de la ingeniería de calidad implica aprender del pasado para lograr un futuro menos accidentado. (Esto podría ser un gran lema político.) Por desgracia, la mayor parte de la gente sólo aprende del pasado con el propósito de repetirlo.

Suponga que usted sufre un ataque al corazón y sobrevive. El médico le informa que bien puede sufrir otro a menos que cambie la línea de conducta que propició el primero. En específico, se le pide que reduzca su peso al que tenía cuando salió de la preparatoria; que deje de fumar; altere su dieta para bajar sus niveles de colesterol y triglicéridos y que modifique su vida personal para reducir estados de tensión. Si usted ha aprendido de la experiencia, llevará a cabo estas

acciones preventivas. Si no ha aprendido, en nada cambiará. Entonces se merecerá lo que le suceda.

En la actualidad, la mayoría de los problemas médicos con la posible excepción del cáncer se pueden prevenir o aliviar en gran medida. Todo lo que se requiere es un poco de disciplina personal y orientación profesional.

Hoy en día, la mayoría de problemas de incumplimiento, con la excepción de fenómenos desconocidos, son evitables. Todo lo que se requiere es alguna disciplina organizacional y orientación profesional.

Las mejores fuentes de información acerca de situaciones que requieren acción correctiva son la observación de los rechazos y el análisis de tendencias. Los rechazos son los más fáciles puesto que es tan obvia la evidencia. Llegará a sus manos una pieza defectuosa y con quién hablar de ella. Las tendencias son menos ostensibles; requieren un trabajo de investigación que puede incluir análisis de laboratorio y otras clases de pesquisas.

En la Segunda Parte, se describen experiencias detalladas de acciones correctivas. Pero debo prevenirle de que las personas sólo contarán los problemas que otros individuos les ocasionan. No revelarán lo que ellas ocasionan por sí mismas. Además, estoy convencido que con ponerse un traje basta para que ya nadie le diga la verdad.

Planearían. Un departamento de calidad moderno en un establecimiento de manufactura sin duda se paga solo, pero sinceramente, resulta dispendioso. Por esta razón, es muy razonable que la planeación sea parte integral de la ingeniería de calidad. Todo lo que suceda en el sistema de la calidad deberá ser un resultado y no una reacción. Muchos de nosotros nos sentamos a esperar que el teléfono suene o que llegue el correo antes de actuar. Aun las más grandes personalidades algunas veces son "reactores secretos", que se sientan sin hacer nada en días que no hay correo.

La mayoría de los departamentos de calidad establecen formalmente sus tareas más obvias de planeación para respaldar actividades del producto tales como aceptación, análisis de datos, clasificación del producto y otras. Con frecuencia, ignoran los procesos de mejoramiento de la calidad, aun cuando el efecto total de esas funciones "fuera de oficio" es mucho más significativo para el éxito del departamento que cualquier otra actividad del producto. Nada se puede dejar al azar. Por ejemplo, una actividad que debería llevar a cabo cualquier compañía es una orientación acerca de la calidad para los nuevos empleados.

Todas y cada una de las tareas deberán ser enumeradas, asignándoseles algún tipo de acción, así sea para decidir que no hay nada que hacer. De otra forma, ninguna de las políticas, prácticas normativas y teorías tendrán significado. Las cosas buenas sólo se dan cuando se planean; las malas ocurren por sí solas.

Calificación á productos, procesos y procedimientos. Cada cosa nueva deberá ser probada y aprobada antes que pueda usarse. Esto incluye el procedi-

miento para trasladar los pedidos del personal de ventas a un formato que pueda servir en el taller; aquel nuevo método para programar cintas magnéticas de computadora; el nuevo proceso para recubrir plástico como cromo; incluye a los nuevos productos y asimismo a productos cuyo diseño ha sido modificado. Muy pocos problemas ocurren en cualquier organización que no sean resultado de introducir un cambio sin comprobarlo en función de la vida de esa operación. A final de cuentas, siempre acaban efectuándose las actividades de aprobación y conexión, así sea tan sólo para corregir los problemas que de manera inevitable se presentan. Pero esto sería costoso y limitante. Es preferible hacer que se pruebe la validez del cambio antes de enviarlo a defenderse por sí mismo.

Los productos deberán hacerse funcionar en condiciones ambientales iguales a las que están previstas en su diseño; los procesos habrán de demostrar por medio de pruebas que sus resultados cumplen con los requisitos; y los procedimientos deberán ser probados para que sean exactos, comprensibles y efectivos. En toda instancia, estas pruebas deberán ser demostradas al personal del departamento de calidad. Pienso que ellos no deben llevar a cabo las pruebas porque ello requeriría que se comprometieran con los resultados. No hay nada que más parcialidad ocasione que sentirse autor de los hechos.

Finalmente, recuerde que la realidad es el criterio supremo. Una cosa es contemplar al director de planeación instituyendo un nuevo procedimiento de reservación para hoteles. Otra cosa es ser testigo de cómo los que hacen las reservaciones llevan a cabo el procedimiento.

Auditoría. De pocas funciones se habla más y se entiende menos que de la auditoría. Con frecuencia es el último recurso de aquellos que en realidad no saben cómo llevar una vida orientada a la prevención. La auditoría es el Bat Masterson de los negocios. Cuando se meta en problemas, llame al buen Bat. El encontrará a todos los chicos malos y los entregará a la justicia. Y aunque no logre desenmascarar a los verdaderos jefes de la banda, usted quedará bien. Después de todo usted acudió a la *ley*, ¿no es así?

La auditoría es una herramienta valiosa si se usa en forma apropiada. Es un examen planeado de una función, llevada a cabo, ya sea determinando si el proceso se ajusta a los procedimientos, o bien mediante un análisis crítico del producto o servicio resultado del proceso. Esto es a lo que se limita la auditoría. Realizada de manera meticulosa, no existe método más fructífero para desenmascarar al trabajador negligente, distraído o mal dirigido. Los defraudadores suelen ser demasiado cuidadosos para que nadie los descubra de no hacerlo ellos mismos o ya sea por mala suerte. Las auditorías atrapan sólo a los negligentes, aburridos o descuidados.

Una auditoría exitosa sigue ciertas reglas básicas:

- Sea específico respecto a lo que quiere que sea auditado y el criterio que servirá de base a la auditoría.

- Para llevar a cabo la auditoría, seleccione a individuos que de ninguna forma pudieran tener interés en que la auditoría arrojara uno u otro resultado.
- Dé instrucciones cuidadosas al equipo de auditoría y déles el tiempo necesario para elaborar un reporte completo.
- De ninguna forma les diga qué tipo de resultado espera encontrar.
- Recuerde que los hallazgos señalarán sólo a las tropas en el frente. La verdadera causa de los problemas se esconde detrás de los hallazgos.

Es mejor entrenar a unos cuantos individuos clave del departamento de calidad para dirigir los equipos de auditoría. Seleccione en forma aleatoria personal para el equipo de una lista de personas de otras operaciones. No insista en que todos los del equipo sean especialistas en la función que va a ser auditada. Le garantizo que vendrán equipados con su propio juego de tapaojos. Uno de los mejores métodos de auditoría es el preparar una "autoauditoría" la cual se aplica a una función específica tal como la de calidad del ambiente. Deje que las operaciones conduzcan auditorías periódicas de ellas mismas, tome nota de los resultados y actúe en consecuencia de ellos. Todo lo que tiene que hacer para revisarlos es llevar a cabo por su cuenta algunas mediciones, que le darán una buena idea de su integridad y competencia. Al verificar auto auditorías con las bases adecuadas, usted podrá abarcar mucho más terreno que insistiendo en hacerlo todo por sí mismo.

Educación en la calidad. Existe una teoría del comportamiento humano que dice que las personas retardan su propio desarrollo intelectual en una forma inconsciente. Vienen a depender de clichés y hábitos. Una vez alcanzada la edad de la estabilidad personal en el mundo, dejan de aprender y su mente funciona de manera perezosa por el resto de sus días. Podrán progresar en la jerarquía, podrán ser ambiciosos y entusiastas y podrán incluso trabajar noche y día. Pero ya no aprenden. Los fanáticos, los intolerantes, los obcecados y los eternos optimistas han dejado todos de aprender.

La única razón por la que menciono esto es porque usted tendrá que darse cuenta de aquello que los maestros ya saben: algunas personas simplemente no están interesadas en aprender algo que las obligue a cambiar. La educación para la calidad, por tanto, necesita estar en forma visible orientada hacia el producto, el servicio y el cliente. Desde luego que, en realidad, se dirige de manera directa a los afectados, pero hay que seguir la farsa.

La educación en la calidad asume tres formas básicas:

1. Orientación hacia los conceptos y procedimientos de la calidad; hacia los problemas que tienen un efecto nocivo sobre el producto; y hacia las expectativas del cliente.
2. Mejoramiento directo de destrezas para ejecutar actividades específicas como soldar, actividades de los botones en los hoteles, programación de computadoras, manejo del teléfono, redacción de procedimientos, etc.

3. Un menor grado continuo, pero concentrado, de comunicados acerca de ideas de calidad que sirvan como recordatorios y condicionantes, para lograr que la calidad sea una noción siempre presente en la mente de todos. Nada llamativo, sólo ideas positivas que sean de buen gusto y de actualidad.

Es obvio que, aunado a este tipo de educación, va mucho de superación personal. Y si alguien comenta cuanto se ha superado, es bueno animarlo en esta idea. Sin embargo, no se meta usted en el negocio de vender superación personal.

Mejoramiento de la Calidad

Es importante incluir al mejoramiento de la calidad entre sus políticas, porque usted no deberá dejarle a ninguna operación la alternativa de tener o no tal o cual programa. Usted no tendrá que implantar exactamente el proceso de catorce pasos descrito en el Cap. 8, pero la operación no será capaz de inventar algo mejor y acabarán siguiendo su programa de todas formas. Cualquiera que sea la razón para empezar, la historia muestra que una vez que la gente inicia un progreso de mejoramiento de la calidad, se apega a él porque le van agradando los resultados y las recién descubiertas comunicaciones gerenciales internas.

Asuntos del Consumidor

Asuntos del consumidor es una función profesional de la calidad. La identificación, investigación, resolución y prevención de problemas del consumidor son acciones que requieren experiencia y entrenamiento sumamente profesional. Relegar los asuntos del consumidor a una función de relaciones públicas es desvirtuar a las R.P. al dar a entender que no son una actividad válida. Pedirle a alguien que "entretenga" al consumidor hasta que la causa de la queja se olvide no es forma de ocuparse de la situación.

Existen dos tipos de clientes: el amateur y el profesional. El público general como cliente no está organizado y actúa de manera individual. El agente de compras trabaja para alguna compañía y está apoyado por ella. Uno y otro requieren la misma protección. Ambos deberán ser capaces de hacerse oír por alguien que esté de su parte.

El cliente merece recibir exactamente aquello que hemos prometido producir — un cuarto limpio, una taza de café caliente, un vaciado no poroso, un viaje a la Luna en alas ligerísimas—. Sea lo que esto sea, patente o implícito, debemos hacerlo o fabricarlo bien. De lo contrario, nuestro concepto de sistemas integrales no es genuino.

Existen tres fases básicas de acción en asuntos del consumidor:

1. *Prevención.* Esto incluye vigilar los reclamos publicitarios; tomar una acción acertada para proveer información al cliente y enseñarle cómo se usa el producto o servicio; establecer sistemas de aviso temprano para detectar cualquier problema potencial y, desde luego, operar un sistema competente e independiente de administración de la calidad.
2. *Enterarse.* Establezca "puestos de escucha" para que los clientes puedan comunicarse con usted y decirle que están teniendo problemas —ya sea por carta, teléfono, tarjeta postal, o de cualquier otra forma—. La contestación debe hacerse en un plazo de 24 h para iniciar la comunicación. Casi todas las quejas requieren una sola intervención si se pone atención desde la primera vez. Manténgase al corriente de reglamentos y leyes de protección al consumidor para asegurarse de que su compañía no viola la ley. Por una módica suma, usted puede abonarse a un boletín que lo mantenga informado. Pero las más activas fuentes de información son las asociaciones de calidad. Asista a sus reuniones y colabore con ellas. Será una buena forma de invertir su tiempo. La mayoría de las malas reglamentaciones del gobierno existen sólo porque los afectados no se tomaron el tiempo de ofrecer una guía positiva y sugerir la mejor forma de legislar normas de funcionamiento o requisitos.
3. *Corrección.* Satisfaga la queja por completo, tan pronto como sea posible. El consumidor no lo hace para estafarlo a usted, excepto en muy raras circunstancias. Apenas si he visto alguna vez un intento de hacerlo. Existen formas más fáciles de estafar al mundo que sacándole unos cuantos pesos a una compañía grande. Naturalmente, su departamento jurídico deberá conocer todas las actividades que haya planeado, en una forma continua más no periódica. El sistema que produjo el problema también deberá ser corregido; de lo contrario usted volverá a pasar por lo mismo. Esto es vital.

Cuando responda a las quejas, no utilice cartas tipo; escríbale a cada persona en forma individual. Al analizar el problema, imagínese que la persona que envió la queja está sentada frente a usted. Esto toma práctica, pero se vuelve natural después de un tiempo. Sus problemas cesarán mucho más rápido cuando los clientes perciban que existe sinceridad tras sus mensajes. Después de todo, asuntos del consumidor es básicamente administrar profesional de la calidad y sentido común. No se le deberá dar una oficina a persona alguna que trabaje en asuntos del consumidor sin antes haber puesto en la pared, frente al escritorio, la regla de oro, donde ésta sea siempre visible.

Seguridad del Producto

¿Cómo evitar que su producto dañe a sus clientes o a otros? Prevenga este tipo de problemas a través de una revisión planeada del diseño, calificación del produc-

to y control de calidad. No deje que le alteren los nervios todas las historias de terror acerca de jurados que pronuncian veredictos irracionales y de las complicaciones de la ley. Rara vez ocurre cualquiera de estas cosas a raíz del incidente original. Ocurrieron porque alguien que contribuyó al problema no tuvo el necesario sentido común o valor para enfrentarse a él desde el principio y lograr un acuerdo razonable.

Nunca he visto problema de seguridad del producto, real o potencial, que no haya sido resuelto con un mínimo de gastos cuando se le enfrentó en una forma madura. Si usted está equivocado, admítalo, corríjalo y conserve la sonrisa todo el tiempo. No permita que los abogados o los tímidos lo amedrenten. Tan sólo recuerde una cosa: existen millones de productos que se producen diariamente y que no terminan en los tribunales. Las personas sólo querrán hacer valer sus derechos a no ser que usted intente atropellarlas. En ese caso buscarán venganza. Y quizá la obtengan.

En cierto sentido, todo este libro trata de seguridad del producto. La intención del concepto de sistemas integrales es producir una organización que, a la vez, no se cause problemas a sí misma ni a los demás.

Hablando de integridad, permítame decirle una gran verdad. No conozco un solo problema de seguridad del producto donde la causa básica fuera otra cosa que un error de apreciación de la integridad de algún miembro de la gerencia. Por lo general, el objetivo era alcanzar una meta de corto plazo economizando esfuerzos o dinero. El resultado a largo plazo fue un dolor de cabeza y no resultó rentable.

El problema de seguridad del producto no es un problema jurídico sino moral.

6

Manejo de los Problemas

La reunión de la mañana del lunes con el personal empezó un poco más tarde que de costumbre, pero antes que pasara mucho tiempo, tomó un cariz muy positivo. Owen Bloody, el ingeniero en jefe, expresó sus sentimientos sin esperar que empezara formalmente la reunión. De hecho, algunas personas apenas habían acabado de acomodarse en sus asientos cuando Owen golpeó con el índice en la mesa.

"Sé que ésta es tu reunión Jane", le dijo a la gerente general, "pero antes que empecemos con las cifras, debo quitarme un peso de encima. Anoche regresé de la planta de Evansville, y no sé cómo decirles lo enfadado que estoy por el sinnúmero de problemas de calidad que tenemos allá. A lo único que se dedican es a rectificar y reparar todo el equipo que les enviamos. ¿Acaso no nos preocupamos por probar todo en la fábrica antes de embarcarlo? Tendremos que realizar mejor labor de control de calidad o quebraremos. Les digo que esto es vergonzoso".

Se volvió hacia el gerente de calidad.

"George, sé que andas escaso de personal, pero ¿cómo pudiste permitir que esto pasara? Es simplemente atroz. Toda esta gente con cautines, dibujos y alambres por todos lados. Nunca he visto nada semejante."

George no dijo una palabra. Sólo miró a Owen. Owen hizo una pausa y se detuvo. Miró alrededor de la sala, según parecía buscando alguna reacción. La gerente general habló después de un momento.

"Owen, ¿recuerdas que hace como nueve meses, George y el personal de manufactura querían detener el producto de Evansville y hacer que el equipo se ajustara a los nuevos niveles de diseño de ingeniería ¿Y recuerdas que tú creías que no era necesario, y me convenciste de que no eran muchos los cambios y de que podríamos efectuarlos sobre la marcha? ¿Recuerdas que decidí no hacerle caso a George y seguimos adelante y embarcamos?"

Owen asintió.

"Sí recuerdo todo esto. ¿Qué tiene esto que ver con todos esos hierros defectuosos?"

La gerente general se inclinó.

"Las pinzas metálicas no están defectuosas, Owen. Se ven tal y como está el diseño. Todo el trabajo que se está haciendo allá es efectuar los cambios en elaboración, que tú dijiste no eran muchos. Todo ese desorden es porque tú y yo no le dedicamos a la fábrica un poco más de tiempo para hacer bien el trabajo. Ese gran "problema de calidad" allá, es un problema de ingeniería. Es nuestro pájaro el que ha vuelto a casa, Owen. Tuyo y mío. Dudo que George esté siquiera interesado."

Hubo un gran silencio. Entonces, la gerente general se volvió hacia el contador y le dijo: "Veamos las cifras."

* * *

Nadie está tan expuesto como quien empieza a ocuparse de un problema. En ese momento, más que en ningún otro, caen las máscaras dulces y civilizadas y emerge el verdadero yo. Muchas veces tengo esta impresión con gente que bebe. La verdadera personalidad es aquella que emerge apenas empieza el "ambiente".

El mejor momento de muchas personas es cuando se enfrentan a dificultades. Algunas se vuelven más frías, más calmadas y más lúcidas conforme se agudizan los problemas. Muchas brillan únicamente cuando hay problemas; de hecho, se aburren sin ellos. Otras no brillan.

Creo que todos nosotros podríamos hacer algo de que sentirnos orgullosos al interponernos solos, entre nuestras familias y algún peligro, o si nuestro país demandara algún sacrificio. Pero las situaciones no siempre son tan claras. Mientras menos claros sean el reto y el resultado, más complicada se vuelve la respuesta.

Supongamos, por ejemplo, que usted está parado en la Quinta Avenida en Nueva York, viendo un desfile. Supongamos que allí está desfilando un honorable personaje nacional, hacia quien usted siente admiración y respeto. Alguien que usted considera ser persona valiosa para nuestro mundo. Ahora suponga que usted escucha a dos personas diciendo cómo van a matar a su héroe cuando pase el desfile. Voltea a verlos y ¡por Dios! efectivamente están armados.

¿Le avisaría a aquel policía que anda cerca?, ¿le diría al agente del servicio secreto parado muy nervioso a unos cuantos metros de usted con un transceptor portátil? Desde luego que sí lo haría. Usted no quería intervenir, pero después de todo su deber es bastante claro.

Ahora suponga que usted no sabía que iban a hacer tal cosa hasta que, de pronto, advierte cómo saca un arma y apuntan. Suponga que el asesino en potencia está de pie junto a usted. ¿Lo empujaría para impedir su acto, ¿gritaría usted para alertar a todo mundo? Ciertamente, o por lo menos tal vez, usted lo haría. Sería una reacción casi natural.

Ahora suponga que usted puede saber con absoluta certeza que será herido si interviene, ¿aún así lo haría? Suponga que sabe que le costará la vida, pero que

aquel personaje se salvará. Suponga que sabe que se convertirá en héroe nacional, llorado por millones. Después de todo, usted tendrá que morir algún día. ¿Qué elegiría usted?

Sigamos nuestra fantasía hasta su conclusión. Supongamos que usted de seguro salvaría la vida de esta persona honorable, pero que sería acusado de intento de asesinato. Su nombre se uniría al de Czolgosz, Booth y Oswald. Usted solucionaría el problema del asesinato, pero sería destruido.

¿Qué haría usted?

La mayoría de los problemas de la compañía no requieren un compromiso tan específico de vida o muerte. Al menos no físicamente. Pero cada conflicto humano produce ganadores, perdedores y observadores. Nadie es en forma exacta el mismo después de haber participado. Cada acción mental o física que llevamos a cabo se suma a nuestros conocimientos y modifica nuestra actitud. Se dice que al llegar a la edad de cincuenta años, la gente tiene el rostro que se merece. La forma en que se reacciona a los problemas tiene algo que ver con el rostro que tendrá.

Cuando "Incertidumbre" se decide a atender un problema, comienza la batalla. Se reconoce que los problemas son el enemigo. Deberán ser bajados de la escalera y la escalera arrojada encima de ellos. Respiración agitada y discusiones acaloradas son parte de esta forma de manejar los problemas. Si no por otra razón, las acciones tienen que abrir espacio al próximo problema, el cual se encuentra construyendo una escalera allá en el bosque.

La gente que vive por un tiempo en este ambiente, empieza a creer que de lo que se trata es de dar puros gritos. Si su posición jerárquica no es lo bastante alta para que griten, aprende a escabullir reuniones —y problemas—. Aprende el arte de la excusa.

Los negocios que, de verdad desean manejar problemas con el propósito de resolverlos, deben crear dentro de sus paredes una sociedad abierta que esté imbuida de los conceptos básicos de integridad y objetividad. En este caso, integridad se entiende como la actitud general de que "aquí nosotros hacemos bien las cosas porque ésa es nuestra política y porque eso es lo correcto". Eso elimina la posibilidad de atribuir cualquier clase de virtud a lo tortuoso o a la subversión. El camino recto y abierto es la forma de salir adelante.

La objetividad se obtiene al no culpar a individuos por los problemas. Dirija las preguntas y las comprobaciones hacia el trabajo, El trabajo es lo que falló, no el individuo. Puede ser que ambos estén unidos imperfectamente y que tenga que cambiarse uno u otro. De cualquier forma, el individuo tiene la oportunidad de mejorar más adelante, bajo diferentes condiciones.

Basándonos en la premisa de que el objetivo es el trabajo, podemos tratar los problemas dentro del sistema en forma directa. Los problemas se anuncian, se discuten y se les da una explicación. Esto último lleva consigo la responsabilidad de dar una verdadera definición de la situación, comunicarse con los afectados y elaborar un plan de acción con plazos programados.

Más del 85% de los problemas se pueden resolver en el primer nivel de supervisión que encuentren. Del 15% restante, cerca del 13% puede ser resuelto con dos niveles de supervisión o dos departamentos diferentes, acordando cambiar algo o trabajar juntos en cierta forma. El otro 2% quizá requiera hasta tres operaciones o niveles de organización. Pero pueden ser resueltos.

De cuando en cuando, uno se encuentra con algo que no tiene solución. Entonces se toma una decisión, se acepta la situación y la vida continúa. Anticipe una o dos de estas situaciones en su carrera.

Cuando el Conde de Mountbatten tuvo el encargo de dividir a la India, no existía ninguna forma justa de repartir a Cachemira entre los nuevos estados de Pakistán e India. Con el acuerdo de ambas partes, el gobierno Inglés seleccionó a un brillante jurista, Sir Cyril Radcliffe, para marcar la frontera. La clave de Sir Cyril era no sólo que nunca había estado en la India, sino que prácticamente no sabía nada del país. Sin ninguna idea preconcebida, trazó una frontera que, como cualquier otra, ocasionó desorganización y aflicción. Pero se hizo, las heridas ya han cicatrizado y no hubo recriminaciones por la frontera propiamente dicha.

CASOS VARIADOS

Problemas específicos requieren soluciones específicas. Una compañía tenía problemas, entre otras cosas, con la resolución de problemas, medición del desempeño y ausentismo. La verdadera situación era que los supervisores no estaban participando en el programa de Cero Defectos. Para ayudar a la compañía a resolver estos problemas, escribí una serie especial de casos y conferencias, con la condición de que fueran dadas y conducidas por el nivel de supervisión inmediatamente superior al afectado por los problemas. Al principio, la gerencia quería que lo hiciera el departamento de capacitación y se hizo aparente el origen de algunas de las dificultades. Después de una poca de persuasión, aceptaron mi propuesta. Los resultados fueron espectaculares. Todo mejoró y el programa de Cero Defectos realmente se afianzó.

Aunque los casos están orientados hacia el área de producción, las ideas se aplican a cualquier compañía y a todos los niveles de administración. Ellos presentan el ejemplo de cómo el estudiante y el maestro pueden aprender de la misma sesión.

Conferencia 1: Resolución de los Problemas del Supervisor

Uno de los grandes retos que enfrentan los supervisores es decidir cómo distribuir su tiempo. Deben cumplir con sus responsabilidades hacia la compañía, hacia sus subordinados y desde luego, consigo mismos. Lo que requiere su atención parece no tener fin: control del programa, administración de los empleados, entrenamiento, disponibilidad de piezas, ausentismo, reuniones, calidad, presupuestos, etc., etc. Algunas veces, parece que se termina el día antes de haber podido atender tan siquiera la mitad de los problemas.

La mayoría de nosotros nos hemos encontrado con este problema y hemos tomado pasos para corregirlo o eliminarlo. Por desgracia, nuestras mejores intenciones muchas veces quedan reducidas a nada por problemas que precisamente, surgen de la "nada". Justo en el momento en que se va a tomar un rato para actualizar el reporte de faltantes, alguien corre a decir que el ducto de aire en la estación X se rompió. Se pierden veinticinco minutos. Justo cuando creía disponer de tiempo para darle un poco de entrenamiento adicional a aquel nuevo empleado, se le notifica que debe asistir a una reunión para hablar acerca de cómo mejorar su operación y quizá de cómo administrar mejor su tiempo. Hasta el momento, lo único que ha sucedido es que ha perdido tiempo.

Como supervisor experimentado que es, usted conoce el peligro de tratar de aplicar una regla fija de distribución del tiempo, que abarque todas las situaciones. Todos nos encontramos con situaciones que varían un poco, o que al menos, pensamos que lo hacen. La función primordial del supervisor es dirigir el trabajo del personal asignado a su actividad. Sin embargo, esta función primaria algunas veces la convertimos en secundaria, debido a nuestra tendencia a concentrarnos en "los problemas de ahora". No sólo son problemas vitales, sino también, por lo general, son más interesantes que el sistema en su totalidad.

Por tanto, no vamos a repetir que el supervisor deberá dedicarle más tiempo a cada persona. Todos hemos intentado hacerlo así en muchas ocasiones. No basta la dedicación. Más bien decidamos el cómo podemos utilizar en mejor forma el tiempo que tenemos disponible. Si hemos de hacerlo, debemos determinar qué es lo que queremos lograr durante el tiempo asignado: "¿Cuáles son las metas que debemos intentar alcanzar durante el tiempo que tenemos disponible para nuestros subordinados y nuestros problemas?"

Discusión de Grupo:

Procure obtener consenso en por lo menos ocho metas y enumérelas en el pizarrón. Aliente la discusión guardando silencio durante uno o dos minutos. Algunas de las metas que se pueden enumerar son:

- Hacer que entiendan mejor su trabajo.
- Tratar de averiguar sus intereses.
- Mejorar el entrenamiento.
- Averiguar qué problemas están teniendo.
- Ver cómo podemos ayudar a su desarrollo.
- Hacer que cumplan con sus cuotas.

Los supervisores puede sugerir un gran número de metas. Enlístelas bajo los encabezados de *mejoramiento de la calidad*, *evaluación del desempeño* e *identificación del empleado cancel traba/o*.

Reanude la Conferencia:

Ahora, podemos tomar estos puntos uno por uno. Empecemos con mejoramiento de la calidad. ¿Qué significa esto? Calidad significa cumplir con los requisitos.

Cuando hablamos de calidad, en realidad nos referimos al cumplimiento del producto. ¿Se ve como en el anuncio? ¿Cumple con los requisitos? ¿Conformará con las expectativas creadas al cliente? Todo el esfuerzo que el supervisor haya dedicado al programa y al control presupuestal, se puede ir a la basura si el producto no es manufacturado de manera correcta. Es vital que nosotros, como supervisores, entendamos esto y, lo que es más importante, que nuestros subordinados lo entiendan.

Todos reconocemos que necesitamos mejorar el trabajo en el área de calidad. Por desgracia, quizá no reconozcamos los pasos requeridos para alcanzar este mejoramiento. Ese es el propósito de nuestra discusión del día de hoy. No cumplir con los requisitos se debe a tres cosas en el área de ensamble:

1. Los materiales y productos para ensamblado no cumplen con sus requisitos.
2. El personal y/o las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo no son los adecuados.
3. El supervisor no ha fijado normas lo bastante altas para sus empleados.

No es necesario determinar el orden en que estas causas estén afectando sus áreas. Todo lo que se necesita es mirar de cerca los defectos producidos y determinar cuáles son sus causas.

Tomemos un ejemplo.

Caso 1

"Ensamblar", pensó Charlie Gordon, "es tan sólo hacer cosas grandes con cosas pequeñas. ¿Por qué supones que estemos teniendo tanta dificultad para manejar eficientemente un área de ensamblado?"

Charlie murmuraba para sí mismo mientras se encontraba, con su carpeta en mano, cerca de la estación de reparación que atendía el ensamblado final. Observaba mientras las unidades se desplazaban veloces, a través del proceso de reparación. Parecía que cada día llegaban más. Toda la cadena se estaba retrasando, las horas extras estaban acabando con el presupuesto, el capataz de reparación pedía a gritos más ayuda. El personal de control de calidad rondaba por el taller dando muestras de desaprobación.

La vida no era muy agradable para Charlie Gordon. El superintendente le llamó ayer para platicar. Charlie pronto descubrió que el propósito de la charla era hacerle saber que más valía que se resolviera el problema de reparación y pronto. Los costos se estaban disparando. ¿Tenía Charlie algunas sugerencias?

Charlie no tenía sugerencias, pero le prometió estudiar la situación y tratar de formular alguna solución. Así que allí estaba, con una larga lista de problemas y discrepancias ante él con la mirada perdida en el espacio.

"Esto no nos está conduciendo a ninguna parte, amigo Charlie", decidió, "mejor siéntate y reflexiona sobre todo esto". Volvió a su despacho.

Las cifras hablaban por sí solas: 100 unidades por hora salían de la cadena; 14 de estas unidades requerían trabajo en la estación de reparación y 6 necesitaban algún tipo de retoque en la línea. Había un índice de errores de un 20% y en cada reparación figuraban por lo general de 2 a 3 defectos por unidad.

Pensando que había que empezar por los defectos, Charlie empezó a revisar la lista ante él:

| <i>Defecto</i> | <i>Causa</i> | <i>Defectos por cada cien unidades</i> |
|------------------------|-----------------------|----------------------------------------|
| Operación omitida | Mano de obra | 13 |
| Raspones en la pintura | Mano de obra | 9 |
| Piezas equivocadas | Control de producción | 12 |
| Falla de una pieza | Proveedor | 2 |
| Grietas | Mano de obra | 11 |
| Desalineamiento | Mano de obra | 6 |

Muchos más defectos figuraban en la lista, pero no ocurrían con suficiente frecuencia para ser tan significativos como los anteriores. Charlie decidió que el principal asunto a atacar era la mano de obra. Antes de montarse en su caballo blanco, pensó que sería una buena idea asegurarse de que las causas enlistadas eran las correctas.

Abordó a Ann Collins, una jefa de taller, con la cuestión de las operaciones omitidas. "¿Por qué sucede, Ann, que se omitan tantos pasos? ¿Qué la gente no se concentra en su trabajo?"

Ann respondió: " 'Concentrarse en el trabajo' no es todo. Tienes que ver todo lo que entra en la clasificación de operaciones omitidas. Por ejemplo, supón que falta algo, cuando la unidad pasa. En lugar de detener la cadena, sólo marcamos el boleto, y la unidad pasa a reparación cuando la pieza sale. No sé por qué le llaman mano de obra. Sí hemos tenido un par de ocasiones en que alguien omitió una operación, pero esto no sucede con frecuencia."

Charlie empezaba a sentir que estaba descubriendo algo, así que se apresuró a hablar con el supervisor de control de producción.

"Charlie", dijo Elvin Walker, "te han engañado. Componentes faltan de cuando en cuando, pero no a razón del 13% de las unidades. En realidad, esto es menos de 1 en 100, y entonces, desde luego, no se atribuye a la mano de obra. Me temo que esos tipos de ensamble simplemente no quieren confesar sus problemas".

Charlie empezaba a sentirse más confundido que nunca, así que decidió examinar otro tipo de defecto para ver si podía entender mejor las cosas. La siguiente más alta en la lista era "grietas", pero la puso de lado por algún tiempo debido a que varios departamentos contribuían a ello y ya podía imaginar los cuentos

que iba a oír sobre eso. Más valía seleccionar algo menos complicado, como "raspones en la pintura".

"Los raspones en la pintura", dijo Ann Collins, "ocurren por una razón —el proveedor deja rebaba en los moldeados—. Cuando nosotros hacemos los ensamblados, la rebaba corta la pintura y produce un raspón. Si quitas esa rebaba, los raspones desaparecerán de inmediato".

Cuando Charlie abordó al agente de compras y al analista de calidad del proveedor, ellos no estuvieron de acuerdo con la versión de Ann.

"Desde luego que hay rebaba de vez en vez, pero los proveedores han estado haciendo un gran esfuerzo adicional para deshacerse de ellas. Mira este lote que acabamos de recibir. Te invito la comida si puedes descubrir una sola rebaba en cualquiera de las piezas. ¿Por qué no les dices a esos tipos de ensamblado que dejen de golpear la pintura con los moldeados y sus herramientas? Eso es lo que origina los raspones."

Charlie regresó al área de reparación sólo para asegurarse de que aún estaba allí. La única cosa que averiguó hoy fue que nadie causaba problemas. Si nadie estaba causando problemas, ¿por qué el área de reparación estaba más y más llena cada día?

Mientras Charlie busca una solución, examinemos la situación en que se encuentra. Al parecer, nadie se siente responsable por los defectos que están ocurriendo. Todos los individuos han determinado que ellos no son, desde el punto de vista personal, la causa. Para ellos, la responsabilidad de Charlie es hacerles ver a los demás lo errónea que es su forma de hacer las cosas y hacer que empiecen a desempeñar mejor sus tareas.

Sin embargo, si nadie está fallando, ¿a quién habrá de convencer? Las unidades son producidas por individuos y cada uno tiene una responsabilidad. ¿Cómo hacerles ver esto? En verdad el mejoramiento de la calidad no tiene la menor oportunidad a menos que los individuos estén dispuestos a reconocer que es necesario mejorar.

Charlie reunió a los supervisores de la cadena de ensamble, control de producción, calidad, compras e ingeniería industrial.

"Todo lo que he averiguado en mi investigación", empezó, "es que no entiendo la razón por la que están ocurriendo estos defectos. Ninguno de nosotros parece sentirse personalmente responsable por ellos. Por tanto, quiero decirles que asumo esta responsabilidad, puesto que se me ha encargado de eliminar los defectos. Necesito su ayuda para hacerlo. Así que la pregunta que tenemos ante nosotros es: ¿Cómo podemos evitar que yo siga causando todo este trabajo de reparación?"

Les repartió copias de los datos y esperó que respondieran.

Ann Collins habló primero. "Creo que hemos estado caracterizando demasiado a la ligera los defectos como originados por 'mano de obra'. Se puede clasificar todo de esa forma si se quiere, pero es un término muy amplio. Deberíamos empezar a ser más específicos y determinar cosas tales como 'mal funcionamiento de la herramienta', 'error del trabajador', 'pieza omitida', 'entrega de pieza

equivocada', 'falta de entrenamiento' y así sucesivamente. Entonces, cada categoría sería investigada por separado para determinar la verdadera razón de su existencia."

Tim Ebons, el ingeniero de control de calidad, estuvo de acuerdo. "Podemos hacerlo, pero esto requerirá la colaboración de todos. Es muy difícil lograr que la gente admita que su área es responsable ahora."

Compras sugirió que se hablara con el personal de reparación, "Ellos deben tener una buena idea de qué es lo que está ocasionando los defectos."

Llevaron la junta a reparación. Charlie explicó el propósito de la reunión, y el jefe de reparación se mostró muy complacido de ser incluido en el esfuerzo. Charlie les pidió que empezaran con los defectos clasificados como "operación omitida". Algunos de los defectos enlistados en esta categoría eran:

- Dos piezas instaladas al revés.
- Omisión de una pieza por falta de existencias.
- Seis piezas a las que les faltaba un tornillo u otro dispositivo de ensamble.
- Cuatro unidades con todas las piezas instaladas, pero con los alambres desconectados.

Ann Collins comentó que las cosas no le parecían tan claras como antes. También admitió que quizá ella nunca entendió en realidad qué quería decir "operación omitida".

Revisaron varios otros defectos y determinaron que en cada caso, el grupo no tenía una comprensión clara y unánime de lo que significaban las diferentes clasificaciones.

"Por lo visto", dijo Charlie, "tenemos que desarrollar un mejor método de comunicación en esta área".

El equipo estuvo de acuerdo. Durante los días siguientes cada persona hizo una sugerencia a Tim Ebons, quien era el encargado de reunir la lista de análisis. Como resultado, se desarrolló un nuevo procedimiento.

Cada defecto que ocurría más de una vez era investigado por dos miembros del equipo para determinar su causa exacta y el método que se iba a usar para prevenir que ocurriera de nuevo. Una vez que el personal de ensamblado sintió que el equipo realmente deseaba eliminar los errores, empezó a hacer sugerencias muy prácticas. La identificación de problemas, su análisis y corrección pronto se convirtieron en rutina. Pronto, hubo menos trabajo en el área de reparación; se empezó a eliminar atrasos y la operación volvió a estar dentro del presupuesto.

Ninguno de los pasos tomados era en sí excepcional, por lo general, tan sólo respondía al sentido común. Lo admirable fue que el esfuerzo pudiera llevarse a cabo tan rápidamente, tan pronto como todo mundo empezó a trabajar sin temor a ser criticado por haber causado el defecto.

Algunas de las acciones tomadas para eliminar los defectos fueron las siguientes.

Pieza instalada al revés. Se encontró que las instalaciones al revés ocurrían cuando un trabajador de relevo se encontraba en la línea. (La pieza en cuestión no parece tener derecho ni revés y sólo un operario experimentado podía notar la diferencia. Esto sucede muy a menudo con los diodos en la industria electrónica.)

Solución: Se le pidió a Ingeniería que añadiera una flecha direccional en el tronco de la pieza. Mientras se llevaba a cabo el cambio, el agente de compras le pidió al proveedor que diferenciara la parte delantera con una pequeña marca de pintura.

Resultado: El error no se repitió.

Tornillo u otro dispositivo de ensamble faltantes: La investigación determinó que estos defectos ocurrían durante los últimos momentos del turno de trabajo. Control de producción había estado colocando el número exacto de dispositivos de ensamble en las cajas de ensamble. Sin embargo, en ocasiones se caían los tornillos o se les encontraba defectuosos. Por tanto, se le podían terminar los tornillos al ensamblador y no quedaba tiempo para conseguir otros.

Solución: Fueron colocados tornillos adicionales en la cadena, en paquetes de reserva. Cuando los ensambladores requerían más tornillos, podían abrir el paquete y proseguir. La cadena continuaba avanzando, pero el paquete abierto se convirtió en una señal para control de producción e ingeniería industrial para que reevaluaran sus métodos.

Resultado: El error no se repitió.

Raspones en la pintura. Se descubrió que los proveedores estaban entregando piezas sin rebabas, pero nadie había informado a los ensambladores de este cambio. Ellos no confiaban en los moldeados debido a esto y, por tanto, esperaban que se produjeran algunos raspones. No eran cuidadosos al instalar.

Solución: La gerencia de ensamble puso gran empeño en identificar a los ensambladores que trabajaban en cada unidad, de tal forma que cualquier raspón se les devolviera y pudieran ser instruidos en mejores técnicas de montaje.

Resultado: Los raspones disminuyeron en forma imponente. Sin embargo, el resultado más importante fue que los proveedores, después de haberseles explicado el procedimiento, pusieron más atención a las rebabas.

Alambres desconectados. El difícil creer esto, pero las instrucciones de trabajo no mencionaban en ninguna parte que se conectaran los alambres. Sólo describían con gran detalle cómo ensamblar las piezas. Los trabajadores que los conectaban lo hacían únicamente porque sabían que tenía que hacerse.

Solución: Se ampliaron las situaciones de trabajo.

Resultado: El defecto ocurre menos de una vez al día.

Pieza equivocada. La pieza en este caso resultó ser calcomanía. Las unidades especiales que se construían requerían una calcomanía de color diferente de las que de ordinario se usaban. Además el ensamblador que estaba cometiendo el error era daltónico y no podía distinguir entre las dos calcomanías.

Solución: El ensamblador fue transferido a otra operación.

Resultado: Aún se producen uno o dos errores al día porque la frecuencia de la operación no es suficiente para desarrollar el hábito.

Grietas y desalineamiento. Un análisis de ingeniería industrial mostró que la mitad de los defectos eran ocasionados por aumentos no previstos de tolerancia en las herramientas. La otra mitad desafió el análisis hasta que uno de los supervisores notó que los ensambladores de la operación de ajuste estaban usando una técnica de ensamble aplicable al modelo del año anterior en lugar de la recomendada. Un interrogatorio reveló que aquellos operarios no habían participado en las sesiones de entrenamiento organizadas para esta operación.

Solución: Los operarios fueron entrenados. Se les pidió a los ingenieros industriales que rectificaran su guía de tolerancias.

Resultado: Los desalineamientos ahora son muy ocasionales. Sin embargo, las grietas aún existen dentro de las tolerancias de las hojas de metal originales. Se están tomando acciones correctivas en el área de estampado.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿ Por qué cree usted que cada supervisor estaba tan convencido de que los defectos no eran falla suya? _____
2. ¿Qué cambios ocurrieron cuando varios supervisores colaboraron en un esfuerzo común? _____
3. ¿Piensa usted que los supervisores les habían dado normas de realización comprensibles a sus trabajadores? (Explique.) _____
4. ¿Por qué al identificar la causa de un problema, éste se vuelve tan fácil de resolver? _____
5. ¿Qué piensa usted que deba hacer Charlie para asegurarse de que estos problemas no ocurran? _____
6. ¿Qué acciones deberán tomarse para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad? _____.

AUTOEVALUACION DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

El supervisor que se pregunte cómo mejorar la calidad en su área, deberá hacerse las siguientes preguntas:

¿ Entiendo verdaderamente la causa de los defectos que ocurren? _____
¿ Cuáles son los defectos que ocurren con mayor frecuencia en mi área? _____
¿ Cuáles de los defectos que ocurren son los más costosos de reparar? _____
¿ Pienso que cualquiera de ellos es por fallas de mi gente o mía? _____
Si es así, ¿cuáles? _____

Si no, ¿Quién creo que sea el responsable? _____
¿He hablado con los otros departamentos afectados acerca de los defectos que me conciernen? _____
¿Cuáles fueron sus reacciones? _____
Si yo pudiera eliminar tres problemas, ¿cuáles serían? _____

¿Siento que soy yo en lo personal responsable por cualquiera de estos tres problemas? _____

Sugerencia:

Seleccione uno de los tres problemas enumerados y analícelo con profundidad.
Preguntas guía:

¿Cómo sé que existe este problema? _____
¿Cuál es la causa aparente del problema? _____
¿Qué opinan los demás interesados acerca de cuál es la causa aparente? (¿Coincide con la suya)? _____

¿Le ha pedido a alguien que no esté directamente afectado que lo vea? ¿Cuál fue su comentario? _____

Conferencia 2: Medición del Desempeño

Supervisores, al igual que exploradores, deben saber dónde han estado para saber dónde están, de tal forma que puedan trazar un camino para llegar a donde quieren ir. Dicho en otras palabras: A menos que usted sepa cómo se está desempeñando conforme avanza, nunca sabrá cuándo terminó o si ha tenido éxito. Cada característica que forma su proyecto debe ser considerada.

Las características generales que le interesan al supervisor son el programa, los costos y la calidad. Desde luego, que cada una de estas áreas pueden subdividirse dado que no son más que el resultado de un esfuerzo total. Debemos ser capaces de identificar estos componentes y medirlos, para poder saber cómo van nuestro programa, costos y calidad.

Por ejemplo, el programa es afectado por cosas tales como escasez y ausentismo. La calidad se verá afectada por el entrenamiento y las actitudes. Los costos serán influidos por los salarios y las reparaciones. Enumeremos algunas otras cosas que afectan cada una de estas características.

Discusión de Grupo:

Siga aquí el mismo procedimiento descrito para la Conferencia 1. Obtenga un consenso y escriba los puntos en el pizarrón bajo los encabezados *programa, costo y calidad*.

¿Cuántos de estos puntos tienen doble o triple efecto. El ausentismo, por ejemplo, afecta el programa reduciendo la cantidad de trabajo que puede efectuarse; afecta el costo requiriendo horas extra; la calidad es amenazada por la posibilidad de tener que poner personal sin entrenamiento en ciertos trabajos. Existen otras situaciones con resultados múltiples.

¿Cuál es el objeto de reconocer las relaciones? Como verá en el caso adjunto, el supervisor puede aprender a predecir lo que va a suceder a los controles establecidos entendiendo las interrelaciones mostradas en las tendencias. Ninguna medición aislada es suficiente para proveer esta información. Aprovechar esta información forma parte de la técnica del supervisor para distribuir su tiempo bien. Si usted conoce las áreas de debilidad potencial, puede concentrarse en ellas. Si espera hasta que el agua empiece a caer a chorros del techo en vez de actuar en cuanto aparecen las primeras goteras, puede ser demasiado tarde. Las cosas suceden muy rápidamente. A las personas les agrada pensar que ellas controlan los acontecimientos pero, en la realidad, es todo lo contrario.

La utilización apropiada de nuestro tiempo depende de nuestra capacidad de entender los acontecimientos mientras suceden y nuestro intento de lograr que ocurran conforme a nuestros deseos.

Caso 2

"Me parece", dijo Charlie Gordon, "que las únicas ocasiones en que el viejo me invita a una plática 'amigable' es cuando tiene algún problema difícil que plantearme. Esta vez creo que ha extralimitado la parte 'amigable'. Todo lo que debo hacer es mostrarle a George Thomas por qué su cadena de ensamble está retrasada. George fue mi primer jefe cuando llegué aquí y quizá sea el supervisor con más antigüedad que tenemos. A George no le va a agradar esto. Pero lo intentaremos. Me pregunto si haría bien en ponerme mi armadura".

Muy para su sorpresa, Charlie fue recibido con amabilidad cuando entró en el despacho de George. "Me alegro que el viejo (quien era 10 años más joven que George) te haya enviado aquí, Charlie. Quizá puedas ayudarme a hacerle entender esta situación."

Charlie abrió la boca para iniciar su argumento, pero George no permitiría que lo contradijeran. Sin atenderlo se lanzó a su propio análisis de la situación. "Mi cadena de ensamble se retrasa ocho unidades por hora —esto significa ochenta diarias—. Esta elevando mis costos porque tengo que trabajar horas extras los fines de semana para acercarme al punto de equilibrio. Además de esto, el índice de defectos se está elevando, y he tenido que ampliar mi área de reparación. Todo esto ocurrió muy pronto sin ningún aviso.

"Ahora sé lo que anda mal, pero no he podido hacérselo entender al viejo. Por eso es que pedí que te enviaran a ti. He hecho una lista de lo que tiene que hacerse para solucionar el problema. Ahora, dale un vistazo y luego discutamos la mejor forma de presentarlo a la gerencia. Si queremos tener Cero Defectos aquí, todos tendremos que colaborar."

George se recostó en la butaca y encendió su pipa mientras Charlie recogía la lista mecanografiada. Había cuatro recomendaciones:

1. Reducir en un 15% los requisitos de plazos de producción. (Justificación: La gente que contratamos en estos tiempos no está interesada en trabajar como es debido; simplemente no es capaz de llevar la velocidad actual de la cadena de ensamble.)
2. Volver a entrenar a los inspectores para mejorar su criterio. (Justificación: La inspección pone demasiado énfasis sobre defectos menores encontrados en unidades que básicamente están bien. Se la pasan criticando marcas y grietas casi invisibles.)
3. Reorganizar el control de producción. (Justificación: las piezas agotadas son un dolor de cabeza permanente. Nos agrada tener por lo menos dos horas de requisitos por adelantado y la práctica actual en piezas agotadas es de una hora.)
4. Hay que llamarles la atención a los proveedores. (Justificación: En semanas anteriores, hemos agotado varias piezas lo que nos obligó a almacenar unidades hasta que llegaran las piezas. Tampoco han sido muy buenas las unidades del proveedor.)

Charlie miró la lista y la dejó sobre la mesa con un suspiro. George dejó la pipa.

"Bien Charlie, veamos cómo vamos a convencer al viejo para que lleve a cabo estas acciones. Si realmente se moviliza, estaremos de nuevo al día antes que lo sepas."

"No creo que lo acepte, George", dijo Charlie. "Creo que él siente que nosotros debimos haber previsto y prevenido esta situación antes que ocurriera, y estoy muy seguro de que no aceptará las tres primeras recomendaciones. Está trabajando en la cuarta, pero nuestros estudios han mostrado que, en realidad, no es un problema mayor. Quizá deberíamos darle un vistazo a las gráficas para ver si podemos determinar cómo caímos en esta situación. Quizá podamos hallar la forma de salir de esto si averiguamos cómo sucedió."

Es obvio que, a George no le interesaba mucho esta sugerencia. Golpeó la mesa con el puño. "¡Gráficas, gráficas! ¿Qué te dicen? Yo no las necesito. Puedo pararme al lado de la cadena y decirte cómo saldrán las piezas con tan sólo oírlo. Yo estuve en control de producción y sé cuando los inspectores reparan en pequeneces. Conozco todos sus trucos. ¿Qué me van a decir estas gráficas?"

Charlie lamentó no haber aceptado aquella oferta de traslado a Europa.

"Bueno, no nos pasará nada si les damos un vistazo, ¿o sí George?", preguntó. "Cuando vayamos a ver al viejo, seguramente querrá saber lo que opinamos

acerca de las tendencias actuales... No podemos decirle que ni siquiera las hemos revisado."

George aceptó a regañadientes, y después de buscarlas por todas partes, su secretaria por fin encontró las gráficas olvidadas. Charlie seleccionó aquellas que describían el cumplimiento con el programa, defectos por unidad, ausentismo y carencia de piezas.

"Las gráficas de costos nos pueden servir más tarde, pero empezemos con éstas. Si ponemos una encima de la otra, podremos ver qué estaba pasando en cualquier momento dado."

Ambos hombres se dirigieron a la mesa de conferencias y empezaron a examinar los papeles.

"Primero veamos el cumplimiento con el programa. Has rebasado las 100 unidades requeridas en cinco semanas diferentes."

"Es cierto", dijo George. "A mí siempre me agrada adelantarme un poco."

"Muy bien, pero mira lo que pasa en las gráficas de carencia de piezas y defectos por unidad después de eso. Tú sabes que las piezas se programan a razón de exactamente 100 por hora. Cuando produces más de esta cifra, estás usando piezas que fueron programadas para el día siguiente y compradas con ese propósito."

"Estos nuevos sistemas no tienen mucho sentido. Pero, ¿qué estás tratando de decir?"

"Bien, ¿te das cuenta de que los días de mayor ausentismo siguen a los días de más alta producción y que los días de más defectos por unidad preceden a los de menor producción?"

"¿Y qué", dijo George.

"¿No indica esto que la principal razón por no cumplir con el programa de producción es el índice de defectos? Cuando se tiene defectos se tiene reparaciones. En el caso en que se tiene reparaciones, hay menos gente disponible para el ensamble, lo cual le produce gran tensión al personal que trabaja en la cadena. Se cansan o se disgustan y, ocasionalmente, se quedan en casa a descansar. El ausentismo total está aumentando. Por el aspecto de esta gráfica, tú y yo seremos los únicos que seguiremos, aquí dentro de diez semanas."

"Creo que me estás tratando de convencer de algo usando un análisis retrospectivo. Cualquiera puede decir que fue lo que causó algo después que sucedió todo. Mira a los corredores de bolsa. Yo nunca pensé que fueras a profetisarme el pasado, Charlie."

"No pretendo que el futuro pueda ser conocido con sólo recapitular el pasado, George. Pero debes admitir que algunas tendencias se repiten. Creo que éste es un caso evidente de causa y efecto. Vamos a examinar nuestra situación hoy para ver si podemos determinar lo que nos va a suceder la próxima semana. Si podemos predecir eso, entonces tendrás que admitir que las gráficas de tendencia tienen algún valor para el supervisor al permitirnos saber cuáles son las cosas que tenemos que prevenir."

"Bien, ésa proposición me intriga. Te diré que haremos. Escribe tres cosas que pienses que van a suceder dentro de los próximos seis días de trabajo y lo sellaremos en un sobre. Al final de estos seis días, anotaremos lo que realmente sucedió y entonces, abriremos tu sobre. Si estás en lo correcto en dos de ellas, te invitaré a cenar. Si estas equivocado, me ayudarás a convencer al viejo de que sea más práctico."

Charlie empezó a imaginarse entre los desempleados, pero estaba ya muy comprometido para detenerse.

"Está bien", dijo. "Tú obtienes una nueva copia de estas gráficas cada semana. Yo me llevaré éstas y las usaré para predecir lo que ocurrirá la semana próxima. Pondremos las gráficas en el sobre."

Estuvieron de acuerdo y Charlie marcó las gráficas. Luego, se guardaron bajo llave en el archivo, con la ceremonia apropiada. Al final de la siguiente semana, Charlie y George se volvieron a reunir. George tenía sus gráficas nuevas asidas contra el pecho. "Abre el archivo y compáremos. Eso nos dará tiempo para ir a ver al viejo esta mañana."

Después de una comparación detallada, George se dejó caer en su silla con un aire de asombro. "Acertaste en tres entre cuatro y no erraste por mucho en la cuarta. ¿Cómo lo hiciste? ¿Existe alguna técnica de la que yo no tenga conocimiento?"

Datos de Costos para el Caso 2

| <i>Semana</i> | <i>Producción</i> | <i>Ausentismo, %</i> | <i>Faltantes</i> | <i>Defectos por unidad</i> |
|--------------------------|-------------------|----------------------|------------------|----------------------------|
| 5 | 96 | 0.5 | Ninguno | 3 |
| 6 | 104 | 0.5 | Ninguno | 2 |
| 7 | 106 | 0.4 | Ninguno | 2 |
| 8 | 103 | 0.4 | Ninguno | 8* |
| 9 | 97 | 1.5* | 0.2 | 5 |
| 10 | 97 | 2.0 | 0.8 | 4 |
| 11 | 93 | 0.4 | Ninguno | 4 |
| 12 | 104 | 0.4 | 0.4 | 10* |
| 13 | 104 | 1.0 | 0.6 | 8 |
| 14 | 97 | 2.0 | 0.2 | 11* |
| 15 | 93 | 1.4 | 0.6 | 15* |
| 16 | 87 | 3.0 | 0.8 | 7 |
| 17 | 87 | 3.0 | 0.4 | 5 |
| 18 | 87 | 1.0 | Ninguno | 8* |
| 19 | 92 | 1.4 | Ninguno | 12* |
| 20 | 92 | 2.4 | Ninguno | 15* |
| Predicciones de Charlie: | | | | |
| | 84 | 3.0 | 2 | 17 |
| Datos reales: | | | | |
| 21 | 84 | 2.3 | 2 | 17 |

"Ninguna técnica nueva George. Lo mismo de siempre. Tú también lo pudiste haber hecho y quizá hasta mejor que yo. El único problema que tienes es que no te has tomado la molestia de estudiar las gráficas y obtener la panorámica completa. Creo que tienes un bloqueo mental con respecto a ellas. Todo lo que tienes que hacer es reconocer que ya pasaron los días en que una persona podía conservar todos los datos en su memoria. De hecho, estoy seguro que puedes desarrollar algunas nuevas mediciones y enseñarnos a usarlas. De esto trata nuestro programa de Cero Defectos —prevención—. Si podemos averiguar cómo sucedieron los problemas en el pasado, entonces podremos aprender cómo prevenirlos en el futuro. Tomé tus gráficas y las agrupé en diferentes secuencias para comparar lo que ha pasado en las 20 semanas modelo. Marqué los puntos de "tomar medidas" con un asterisco."

Charlie y George examinaron juntos las cifras (véase la tabla anterior).

"Ahora", dijo Charlie, "lo importante es considerar que, dentro de los límites de tu área de control, la programación es resultado de las otras tres mediciones. El ausentismo en algunas ocasiones aumenta y baja de por sí, pero puede encontrarse su origen en los defectos por unidad en tu área. Los defectos retardan el trabajo, causan frustraciones y concentran a la gente en el área de reparación, requiriéndose horas extras. Si te das cuenta, el ausentismo se incrementa después que aumentan los defectos por unidad, así como también las piezas agotadas. Tienes que tomar medidas al momento en que los defectos empiecen a aumentar. Y si realmente te apegas al programa de Cero Defectos, quizá puedas eliminar todos los defectos, o por lo menos estar cerca de lograrlo".

George decidió probar. En unos cuantos días, Charlie pudo reportarle con agrado a su jefe que la situación había mejorado mucho. Sin embargo, su jefe le encargó otra tarea. Parecía que la gente de planeación se estaba volviendo loca con todas las solicitudes de información que estaban llegando de los supervisores de línea después que George terminara de hablar con ellos. ¿Podría ver Charlie qué se podía hacer al respecto?

Preguntas para Discusión

1. ¿Qué valor siente usted que tienen los datos de medición del desempeño para el desarrollo de su trabajo?
2. ¿Siente que puede predecir tendencias?
3. ¿Qué información adicional le sería útil? ¿Quién podría proveerla?
4. ¿Cuáles son sus indicadores predilectos?
5. ¿Qué acciones específicas toma usted cuando detecta una tendencia desfavorable en cualquiera de los indicadores?

Conferencia 3: Identificación del Empleado con su Trabajo

Esta es una frase vieja pero cierta: "El supervisor es la persona que hace cosas a través de otros." No existe otra forma. Así que cuando consideremos nuestra

distribución del tiempo. Podremos ver que una de nuestras consideraciones primarias es nuestra relación con aquellos que dependen de nosotros para guía, liderazgo y apoyo. En esta época de tecnología mecánica, la relación entre el supervisor y el empleado es aún más importante. Conforme los trabajos de los individuos se vuelven más especializados, ellos se hacen más difíciles de sustituir y entrenar. Ya quedaron atrás los días en que se ponía una herramienta en las manos de una persona y se le llevaba a su lugar de trabajo. Es mucho lo que depende de la relación entre el trabajo específico y la persona específica.

Hoy en día, muchos supervisores sienten que sus subordinados están interesados en el trabajo tan sólo como fuente de ingresos. Pueden encontrar "pruebas" de esto por todas partes si así lo desean. Dichas pruebas son fáciles de encontrar si se les busca y si se está convencido antes de empezar, de que se encontrarán. Si se parte de un punto de vista más objetivo, no se encontrará evidencia que apoye la noción de que a los trabajadores sólo les interesa el salario. Considerémoslo por un momento. ¿En su caso particular, cuál es la razón por la que trabaja?

Discusión de Grupo:

Enumere algunas de las razones por las que trabajan los supervisores que están presentes, teniendo cuidado de señalar que obviamente dedican mucho más esfuerzo, dentro y fuera del trabajo, del que se requiere en sus descripciones de puesto. La lista, después de pasar por el coro equivocado del "dinero", incluirá cosas tales como sentir que se ha tenido éxito, reconocimiento, satisfacción personal y seguridad. Señale algunas cosas que la gente no hará por dinero, tales como pegarle a un amigo, saltar desde 40 pies de altura, vender a sus familias, etc. El dinero es un mecanismo que sirve para llevar cuentas y le dice qué tan bien está logrando sus objetivos personales. No ha probado ser muy eficaz como motivador en ambientes industriales. (Aristóteles dijo que el propósito de trabajar es proveer para el descanso.)

Ahora bien, si éstas son las razones por las que estamos interesados en trabajar, ¿por qué hemos de pensar que nuestros empleados son muy diferentes? He visto a supervisores trabajar muchas horas sin recibir paga con tal de terminar una tarea a tiempo. Los he visto regresar a la planta, tiempo después de su turno, sólo para cerciorarse en lo personal de que algo estaba funcionando bien. ¿Por qué hacen estas cosas?

Discusión de Grupo:

Pregunte algunas razones y quizá enumérelas en el pizarrón. Aquí, las respuestas girarán en torno a dedicación al trabajo, deseo de completar las cosas por las que se es responsable, promesas que se hicieron a los superiores y simplemente dedicación al trabajo en general.

Si todos los empleados tuvieran el nivel de dedicación que acabamos de describir, nos desharíamos de problemas tales como ausentismo, falta de atención al detalle y falta de interés en el trabajo. Quizá debiéramos examinar algunas razones por las que, muchas veces, los empleados no tienen el mismo grado de interés en el trabajo que sus supervisores.

Discusión de Grupo:

Pida algunas razones. Si los miembros del grupo están de acuerdo, deberá ofrecer ideas tales como: ellos no se sienten tan importantes; su trabajo está muy definido día tras día; no tienen la misma oportunidad que nosotros de saber lo que está ocurriendo; no tienen tanta relación con la alta dirección; no tienen la misma dedicación a la compañía. Si usted obtiene respuestas como "Ellos no están interesados en progresar o en hacer un buen trabajo", pregúnteles cómo lo saben.

El ausentismo, por ejemplo, suele ser un buen indicador de interés en el trabajo o de la falta del mismo. Una de las responsabilidades que tenemos como supervisores es ayudar a los empleados a identificarse con sus trabajos. Quizá haya algunas cosas que la gerencia deba lograr en todos sus niveles para aumentar la identificación del empleado con su trabajo. ¿Qué cosas deberán considerarse?

Discusión de Grupo

Las ideas que surjan pueden clasificarse bajo el encabezado de *comunicación con el empleado*. Una vez enumeradas todas las ideas, trate de seleccionar aquellas que son responsabilidad de los supervisores. Quizá no haya muchas en esta categoría. Discuta este punto y trate de señalar otras acciones específicas que los supervisores pueden tomar. Por ejemplo, el supervisor puede encontrar formas de mostrarles a sus empleados cómo se están desempeñando y hacerles entender dónde se origina el trabajo que ellos hacen y quién lo recibe cuando ellos acaban. Los supervisores pueden animar a sus empleados a que les cuenten sus problemas de trabajo de tal modo que pueda encontrarse la forma de resolverlos.

Al final de cuentas el empleado ve al supervisor como "la compañía". El tipo de trabajo realizado y la asistencia que mantienen los empleados son indicadores de su relación con el supervisor. Por eso es que algunas áreas tienen mucho ausentismo, mientras que otras tienen menos. El supervisor necesita y merece apoyo en estas relaciones y la compañía debe considerar métodos para apoyarlo. Pero, finalmente, depende del supervisor ayudar a los empleados a desarrollar una identificación con su trabajo y quizá éste sea el trabajo más importante del supervisor.

AUTOEVALUACION PARA SUPERVISORES ACERCA DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS CON SU TRABAJO

1. ¿Conoce usted los nombres y apellidos de sus subordinados? Sí No
2. ¿Su índice de ausentismo fue inferior este mes al del anterior? Sí No
3. ¿Podría elaborar una lista de sus empleados jerarquizándolos de acuerdo a su habilidad en el trabajo? Sí No

4. ¿Podría elaborar una lista de sus empleados de acuerdo a su interés en el trabajo? Sí No
5. ¿Han participado más del 10% de sus colaboradores en el programa de sugerencias? Sí No
6. ¿Alguna vez preguntan sus empleados acerca del crecimiento de la compañía o de sus metas? Sí No
7. Si es así, ¿reciben respuestas específicas? Sí No
8. ¿Siente usted que les ha dado una norma de realización que ellos entienden? Sí No
9. ¿Les muestra a sus nuevos empleados el resultado final de su trabajo (tal como una visita al área a donde pasa el producto después que ellos terminan)? Sí No
10. ¿Siente que sus empleados tienen tan buena relación con usted como la tiene con su jefe? Sí No

Calificación (número de respuestas afirmativas)

- 10 Debería buscar la presidencia
- 9 Podría ser Secretario de Estado
- 8 Podría desempeñarse bien como embajador
- 7 Deberá buscar la vicepresidencia

Caso 3

Elmer Carrant miró por encima de su taza de café. Su hija estaba escribiendo unas notas a la carrera, conforme tomaba su desayuno.

"Tengo que entregar un reporte de historia hoy papá", respondió ella a la pregunta silenciosa de su padre. "Olvidé hacer un índice, pero tengo una hora de estudio, así que saldré bien." Tomó rápidamente su leche, dio besos de lejos a su familia y desapareció tras la puerta.

"Yo no sé", le dijo Elmer a su esposa. "Los muchachos de ahora no parecen tener interés en su trabajo. Esperan hasta el último minuto para hacer todo y luego no lo hacen bien hecho. Es como toda la gente que tenemos en la planta ahora. Sólo hace lo que tiene que hacer, y no parece interesarle mucho hacer un buen trabajo. Parece que cada día tengo que empujar más a mi grupo, tan sólo para conseguir el mínimo de producción. Las cosas ya no son como antes."

Su esposa puso los "hot cakes" y la salchicha frente a Elmer y se permitió una sonrisa de "ya he oído esto antes".

Elmer continuó su análisis entre bocados.

"Cuando empecé en la cadena de producción, había una atmósfera de trabajo en equipo. Nosotros sabíamos que si no hacíamos el trabajo, dejaríamos parados a los compañeros. Todos participábamos en la producción. Eramos un equipo. Ahora todo mundo trabaja para sí mismo. El otro día que se cayó una pieza al suelo, dos tipos caminaron alrededor de ella por espacio de una hora sin hacer ningún esfuerzo por levantarla. Cuando les pregunté por qué no la recogían, me contestaron que a ellos no se les había caído. Nosotros no hacíamos eso cuando yo estaba en la cadena de producción."

"Es como nuestra hija. Cuando yo tenía que hacer una tarea de historia, no me esperaba hasta el último minuto. Esa maestra me hubiera matado. Teníamos que trabajar mucho más duro, y lo hacíamos."

Marilyn Carrant se quedó mirando a su esposo.

"Elmer Carrant", dijo, "fui contigo a la escuela durante ocho años. Resulta que sé cual fue tu promedio de calificaciones y resulta que sé lo que está logrando tu hija. Casi siempre obtiene puras Aes, y nunca ha sacado menos de B. Hace por lo menos dos horas de tarea cada noche, más su clase de música, más su práctica con la banda, más reuniones de scouts, más la Fraternidad Juvenil. ¿Cómo puedes decir que no trabaja duro? No recuerdo que tú hayas hecho todas esas cosas".

"Bueno, quizá fui un poco duro con ella. Pero debes admitir que las cosas son diferentes en la planta. Recuerdo a mi primer jefe —todos le trabajábamos duro a él y a la compañía—. Siempre éramos la mejor área. A nadie le importa ya eso. Deberías ver nuestras listas de ausentismo. Antes nadie faltaba un día a menos que se fracturara un brazo o algo así. Recuerdo cómo en una ocasión, Ev Brown vino a trabajar en muletas sólo porque era el periodo que más ocupados estábamos"

"¿Qué te hace pensar que ahora es diferente, Elmer?" preguntó Marilyn.

"No estoy seguro. Parece que ellos no piensan que el trabajo o la compañía sean tan importantes. Como dijo aquel tipo el otro día en la clase de capacitación gerencial, 'Ellos no se asocian con el trabajo'. Creo que son los tiempos; todo resulta muy fácil."

Empujó su silla para atrás y recogió su chamarra. Conforme se dirigía a la puerta, su esposa le preguntó: "¿Cómo se llamaba tu primer jefe?"

"Paul Terrace. ¿Por qué?"

"¿Dónde está ahora?"

"Está jubilado. Se mudó al norte del estado cuando dejó la compañía hace como dos años. Era director de manufactura cuando se fue. ¿Por qué lo preguntas?"

"Me preguntaba si él opinaría que todo ha cambiado. Tú sabes, yo dudaba si expensaría que la gente ya no se puede 'relacionar'."

"Yo puedo responder a eso", sonrió Elmer. "Su cena de despedida fue la más grande que se ha hecho aquí. Vinieron personas de todo el país, la mayoría de ellas con puestos importantes que trabajaran con el Sr. Terrace en alguna oca-

sión. Cuando dio su pequeño discurso esa noche, dijo que la gente nunca cambia, sólo las situaciones cambian. Dijo que la gente siempre quiso hacer las cosas bien y que las principales armas de la gerencia tenían que ver con las relaciones, no con los procedimientos." Frunció el entrecejo. "Recuerdo habértelo dicho después de la cena esa noche."

"Lo sé", dijo ella. "Sólo me preguntaba si ya lo habías olvidado."

Al dirigirse hacia la planta esa mañana, Elmer pensó en su esposa. "Supongo que me ha dado una lección", decidió. "Quizá sí lo he olvidado. Pero aun así, ¿qué puedo hacer al respecto?"

La primera tarea a la que Elmer se enfrentó esa mañana fue la de elaborar su plan de horas extras para la siguiente semana. Para hacer esto, tenía que determinar las horas programadas, las horas trabajadas y el número de unidades retrasadas. Todavía tenía en mente la discusión con su esposa mientras completaba su trabajo de rutina. Repentinamente se encontró con el nombre de Jane Hampshire y por alguna razón, se detuvo. Se dio cuenta de que Hampshire había faltado dos días la semana anterior y uno en ésta. Lo que le molestó fue que Hampshire era una de las personas que él había identificado con potencial para progresar. Ella era una trabajadora dedicada, siempre ocupada, y a quien en realidad parecía interesarle el trabajo. ¿Por qué estaría faltando?

Elmer se levantó de su mesa y se dirigió a la estación de Hampshire. "Buenos días Jane", le sonrió. "¿Cómo están las cosas?"

"Van bien esta mañana Sr. Carrant. Tuvimos un par de piezas que faltaban y tuvimos que dejar cortas a varias unidades, pero ya acaban de llegar y pudimos alcanzar a las que les faltaban piezas y arreglarlas. Por lo menos hay dos casos que no tendrán que ir a reparación."

Hampshire volvió a su trabajo mientras Elmer se quedó mirándola. "¿Cómo", pensó, "puede una persona con este interés en su trabajo faltar tres días de ocho?"

"Oye Jane", le dijo, dándole una palmada en el hombro, "si puedes encontrar un relevo por unos momentos, ¿por qué no vas para allá? Hay algo que me gustaría discutir contigo".

Cuando Jane se acercó, Elmer le preguntó acerca de sus ausencias y a un tiempo, le comentó que no veía cómo una persona que mostraba tanto interés en el trabajo pudiera faltar tan a menudo.

Jane sonrió. "Creo que debí haberlo discutido contigo antes, pero parecía que nunca había la oportunidad. Resulta que he estado estudiando durante las noches para obtener una licencia en bienes raíces. El comité estatal examinador se reunió la semana pasada y necesité los dos días para tomar mis exámenes. Esta semana tome el día para asistir a los exámenes orales. Desde luego que no sabré los resultados hasta dentro de algunos días, pero creo que aprobé."

"¿Quieres decir que nos vas a dejar?"

"No de inmediato, pero pienso desarrollar mi carrera en bienes raíces y si encuentro la oportunidad adecuada, creo que tendré que irme. Debo decir que me agrada trabajar aquí, pero debo pensar en mi futuro."

Cuando Jane volvió a su trabajo, Elmer comenzó a sentir que estaba llegando a algo. Los empleados querían oportunidad, ése era el secreto. Hay muchas aquí y no hay necesidad de buscarlas afuera. Hizo una nota para que el departamento de personal hablara con Hampshire. "Probablemente tengamos gente de bienes raíces", pensó.

Armado con este conocimiento, repitió la entrevista con la siguiente persona en su lista: Joe Thompson. Interrogado acerca de la razón por sus seis ausencias en cuatro semanas. Thompson respondió: "Necesitaba un descanso, así que me fui de pesca. No me gusta dejar el trabajo, pero tenemos que estar allí cuando están picando."

Otra empleada dijo:

"Mi novio vino a casa desde la universidad y fuimos a visitar a mi familia. Estamos pensando en casarnos."

Para entonces Elmer estaba un poco confundido, pero continuó laboriosamente:

Tenia gripe.

"Tuve que llevar a los niños al médico. Mi esposa trabaja y ella no puede ir."

"Todas las horas extras que hemos estado trabajando me agota. Necesitaba descansar."

"Tuve una reunión con el sindicato, ¿no le avisaron?"

"Mi abuelita ha estado muy enferma."

"Fui a una entrevista a la universidad para saber si puedo regresar el año que viene."

Finalmente, Elmer dejó las entrevistas y volvió a la información contenida en el papel. Mediante un rápido cálculo pudo determinar que la mayoría de las ausencias ocurrían en viernes y lunes. Se imaginó que era para alargar los fines de semana. Sin embargo, se dio cuenta de que muy poca gente faltaba dos sábados seguidos. "Eso debe ser por las horas extras", pensó.

Aún buscando alguna respuesta firme, Elmer circuló por el área de trabajo hablando con sus empleados. Se encontró a algunos nuevos cuyos nombres no recordaba y volvió a presentarse. Pero su misión principal era buscar información. Les hizo preguntas para ver si sabían cuál se suponía fuera el programa, para examinar sus opiniones acerca de la importancia de la calidad, y para ver hasta dónde se identificaban con la compañía.

Al darse cuenta que sus empleados no tenían muy presentes la mayoría de estas cuestiones, llamó a los departamentos de programación y calidad para preguntarles si podían poner en el área, gráficas del estado del trabajo. Le costó un poco convencerlos, pero esa tarde se colocaron las gráficas y Elmer se aseguró de que todos las entendieran:

"Por ahí se empieza", pensó, "pero de verdad me gustaría saber cómo llegar a comunicarme con ellos".

Aunque desanimado por la consiguiente falta de reacción, Elmer continuó sus discusiones durante los siguientes diez días. No se notaron cambios significativos, aunque el problema de ausentismo mejoró. De hecho, el superintendente

vino un día a decirle a Elmer que su área había mejorado del Núm. 10 al Núm. 5 en la clasificación por ausentismo en tan sólo una semana. El quería saber la causa de esta mejora. Elmer no la pudo decir. El supervisor le pidió que le pasara la información si lo averiguaba.

De alguna forma animado, aunque aún sorprendido, Elmer decidió dar un paso adicional. Contactó al supervisor del área adyacente a la suya en la cadena, y sugirió que organizaran un intercambio de personal por unos días.

"Te cambio a tres de mis trabajadores por tres de los tuyos durante una semana. Entonces los regresamos. Quizá esto les ayude a tener una mejor idea del trabajo completo."

El otro supervisor no se entusiasmó con la idea, pero aceptó hacerlo si el supervisor estaba de acuerdo. El supervisor comenzó a interrogar a Elmer, pero cambió de opinión y dio su autorización.

La operación caminó sobre ruedas. Parecía que los empleados obtenían una mejor idea de los resultados de su trabajo por una parte y de las dificultades del ensamble total por la otra. De hecho empezaron a ofrecerse de voluntarios en los intercambios.

El ausentismo de Elmer empezó a bajar más aún, y todavía más notable, disminuyó en forma dramática el número de rechazos. Comenzaron a desaparecer los incumplimientos con el programa.

Elmer también se dio cuenta de que sus trabajadores lo empezaban a buscar, para discutir sobre sus problemas y aspiraciones. Varios de quienes él pensaba que eran trabajadores indiferentes, le indicaron su deseo de entrar al curso de capacitación para supervisores, y pudo enviar a algunos otros a que los orientaran acerca de sus carreras en el departamento de personal.

Cuando el supervisor invitó a Elmer a su oficina para que explicara a otros gerentes el cambio logrado en su área, Elmer tuvo dificultad en explicar qué era lo que *había* pasado. Enumeró todas las actividades que había llevado a cabo y revisó los resultados. Pero no pudo decir cual de ellas había sido responsable del cambio.

"Fueron todas, Elmer", dijo el supervisor. "Creo que están respondiendo a la atención e interés genuino que les has puesto. Te vamos a dar algún apoyo en esta área. Creo que hemos estado tan ocupados por el trabajo cotidiano, que hemos olvidado establecer relaciones apropiadas con nuestros empleados."

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿ Piensa usted que el análisis del Supervisor acerca del éxito de Elmer fue correcto?
2. ¿Qué acciones de apoyo se pueden realizar?
3. ¿Piensa usted que tales relaciones son importantes?
4. ¿Por qué originó un mejoramiento el intercambio de operarios?
5. ¿Por qué las medidas tomadas por Elmer hicieron que la gente se sintiera más necesaria?
6. ¿Qué otras medidas piensa usted que pueda tomar el supervisor?

7

Costo de la Calidad

Vamos a espiar la reunión gerencial mensual de nuestra compañía favorita. El contralor está dando cuenta de su análisis:

"Este mes, el inventario se incrementó en \$270 358 a un total de \$21 978 375.18. Aún estamos en \$9 981 por debajo del presupuesto, pero creo que se impone una buena revisión porque la tasa de incremento se está acentuando."

"Muy buena observación", dice el jefe, quien entonces le ordena a compras averiguar si están trayendo el material más rápido de los que se necesita y pide que control de materiales le proporcione un reporte detallado del inventario en proceso para compararlo con el inventario de productos terminados.

"Las ventas están completamente dentro del presupuesto, excepto en la operación del hotel, donde la ocupación está disminuyendo. Durante la semana, el índice de ocupación está siendo del 98%, pero éste se abate por el índice del fin de semana que es el 35%."

"Hmmm", dice el jefe. "Más vale que mercadotecnia ponga manos a la obra en la elaboración de paquetes especiales de fin de semana. Algo así como 'Aleje a su esposa de todo'. Otórguenles una tarifa especial y una botella de champaña. Eso lo remediará."

"Salarios del personal, está excedido en el presupuesto. Hemos estado pagando mucho tiempo extra en la fundición y en las operaciones de prueba electrónica. Esto se debe al incumplimiento de programas en el grupo de ensamble. Se retrasaron dos días el mes pasado y no han podido emparejarse." "Producción", gruñe el jefe, "no ha estado prestando suficiente atención a la programación. Creo que todo se debe a esa nueva computadora, tan dispendiosa. Organice un equipo de trabajo y averigüe lo que está mal para entregarme un reporte diario".

"Nuestra calidad se está deteriorando —hemos tenido varias quejas de clientes."

"No hay excusa para una baja calidad. El departamento de calidad tiene que resolverlo", refunfuña el jefe. "Quizá necesitemos un nuevo gerente de calidad. Quiero mucha calidad. Doy por terminada esta reunión."

Ahora usted se dará cuenta de que todo en el reporte anterior es bastante exacto, aún hasta los 18 cts del inventario. Todas las cosas son medidas, evaluadas con calma y resueltas. Todo esto, excepto la calidad, la cual simplemente "está disminuyendo". ¿Por qué no se reporta en números esa porción de la compañía? ¿Por qué se deja pendiente en el aire? ¿Por qué, de repente, se considera que el gerente de calidad es un inepto, mientras que los otros gerentes funcionales que tienen problemas no lo son? ¿Por qué no estuvo allí?

¿Cómo es posible que no hubiera un reporte de *calidad*? Algo así como:

"Nuestro índice de rechazo en la inspección de recibido ha subido del 2.5 al 4% en el último mes. Esto es debido a que las órdenes de compra para piezas estándar no están saliendo con los requisitos apropiados de recubrimiento. Los rechazos de tableros de circuitos impresos se han elevado del 4 al 6% debido a que se han colocado operarios sin entrenamiento en la línea. Producción los ha retirado para entrenarlos. Las devoluciones de los clientes han disminuido del 3 al 1.2%, pero esto nos ha costado \$35 491 en tiempos extras debido a las pruebas adicionales requeridas. Un error de ingeniería era el responsable del defecto. Se han ordenado cambios y el problema quedará corregido para el día 18 del mes próximo. El costo de calidad representa el 6.1% de las ventas y planeamos, para fin de año, cumplir con el objetivo de 5.9%."

"Estupendo", dice el jefe, "Podremos confiar en cumplir con los requisitos, siempre y cuando podamos descubrir a tiempo estas situaciones y tomar medidas apropiadas. Calidad está haciendo un excelente trabajo."

La calidad no cuesta (es gratis), pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema aprobado de medición. La calidad siempre ha adolecido de la falta de un método obvio de medición no obstante del hecho de que tal sistema fuera desarrollado por General Electric en la década de 1950 como una herramienta para determinar la necesidad de tomar medidas correctivas en una línea específica de productos. En un curso que tomé recuerdo un caso, en el que se comparaban dos líneas de productos tomando como base el costo de calidad.

La profesión de calidad, sin embargo, se mantiene fiel a los mismos conceptos de dirección que los hacen ser inadecuados, de tal forma que la medición del costo de la calidad nunca fue en realidad implantada excepto de vez en cuando por algún radical. La primera vez que se hizo en toda una compañía una medición de la calidad calculada y reportada por el contralor, fue probablemente en el programa ITT instituido a mediados de la década de 1960.

Al calcular juntos los costos que se agrupan de manera fácil, tales como correcciones, desperdicio, garantía, inspección y prueba, pudimos demostrar una acumulación de gastos que hizo que el gerente de línea nos escuchara. Esto nos condujo a poner en marcha programas más sofisticados de dirección por

calidad, los cuales descubrieron costos en áreas tales como avisos de cambio, instalación y operaciones del proveedor dentro de la planta. En la actualidad, estamos aprendiendo cómo medir los costos de calidad del "servicio". Esto se aplica no sólo a operaciones tales como aseguradoras u hoteles, en donde no hay fresadoras o áreas de ensamble de circuito impreso, sino a las plantas de manufactura en sí. Consumió mucho tiempo llegar a darnos cuenta de que la mitad de la gente en la más manufacturera de las plantas de manufactura, nunca toca el producto. Y, desde luego, como individuos, todos somos personal de servicio. A menos que seamos donadores de sangre, entonces somos plantas manufactureras.

En los Caps. 10 y 11, se da una explicación detallada de cómo usar el costo de calidad para hacer que se ponga en marcha un equipo de mejoramiento. Aquí incluyo algunos detalles generales de las cosas que componen el costo de calidad (al que, de aquí en adelante, designaremos con las siglas: COC).

Todo lo que en realidad necesita es suficiente información para demostrarle a su gerencia que reducir el costo de calidad es, de hecho, una oportunidad para incrementar las utilidades sin elevar las ventas, comprar equipo nuevo o contratar personal nuevo. El primer paso consiste en sumar los costos completamente cargados de (1) todos los esfuerzos que implica hacer de nuevo el trabajo, incluyendo el trabajo de oficina; (2) todos los desperdicios; (3) garantía (incluyendo el manejo dentro de la planta de las devoluciones); (4) garantía después del servicio; (5) manejo de quejas; (6) inspección y prueba y (7) otros costos por errores, tales como avisos de cambios en la ingeniería, cambios en las órdenes de compra, etc. Es normal sacar tan sólo un tercio del costo real, la primer vez que lo intenta.

Mucha gente de dirección de calidad, parte con la idea de que les conviene si la compañía tiene una cifra muy baja de costo de calidad. Suelen obtener cifras tales como el 1.3% de las ventas. Entonces corren con el jefe para que éste les aplauda. Pocos años después, su sucesor encuentra que en realidad es del 12.6% de las ventas y se embarca en una campaña bien premiada para reducir este gasto innecesario. La primera persona simplemente rehusó entender que el costo de calidad tiene poco que ver con la operación del departamento de calidad.

Para hacer más comprensible todo este cálculo a otros gerentes, es buena idea relacionarlo con una base significativa. La mayoría utiliza un porcentaje sobre ventas. Sin embargo, si usted está en una compañía en donde se da el caso poco frecuente de tener elevados costos de distribución, como en la industria alimentaria, usted querrá medir el COC como porcentaje del costo de ventas, o simplemente de los costos de producción. En aseguradoras, bancos, hoteles y negocios similares, el costo de operación constituye una buena base. Lo que es en realidad importante es que la cifra calculada sea algo que la dirección por calidad pueda usar para comunicar la importancia del concepto. De esto es de lo que trata todo el asunto de COC.

Muchos gerentes esperan, pierden el tiempo y en realidad nunca logran instaurar un sistema funcional de COC. Recopilan listas interminables y clasifica-

ciones de cosas a considerar. Están muy preocupados por obtener una cifra exacta de costos y realmente no entienden el objeto de este cálculo.

Todo esto no hace más que retrasar el resto de su programa. Como dije, el propósito de calcular el COC es en realidad tan sólo para obtener la atención de la gerencia y proveer una base de medición para determinar si se está logrando mejorar la calidad. Si los gerentes invierten todo su tiempo en prepararse y asistir a conferencias interminables en busca del secreto, se decepcionarán.

Una vez que una operación conoce su COC, o una buena aproximación del mismo, se pueden fijar metas para reducir este costo. Diez por ciento al año es una meta positiva y realista con la que la gente se puede identificar. Conforme avanza y se vuelve experto en determinar qué elementos constituyen el COC, usted encontrará que la cifra base tiende a aumentar. Esto significa que debe volver atrás y aplicar esta información a cifras obtenidas en el pasado si quiere que las manzanas parezcan manzanas.

Todos los cálculos deberán ser hechos por el departamento de contabilidad; esto asegurará la integridad de la operación. Desde luego, le pedirán una lista de los costos a incluir. La siguiente lista podrá ser de alguna ayuda, aunque tendrá que añadirle elementos exclusivos de su negocio. Estas tres categorías deberán ser suficientes en un principio; no busque detalles adicionales hasta que verdaderamente los necesite. Eso es lo que crea la burocracia.

Costos de Prevención

Los costos de prevención son el costo de todas las actividades llevadas a cabo para prevenir defectos en diseño y desarrollo, compras, mano de obra y otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. También se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización. Son elementos específicos los siguientes:

- Revisión del diseño
- Calificación del producto
- Revisión de los planos
- Orientación de la ingeniería en función de la calidad
- Programa "Asegurar" (actuar con certeza)
- Evaluación de proveedores
- Seminarios de dirección por calidad para proveedores
- Revisión de especificaciones
- Estudios sobre la capacidad de un proceso
- Control de herramientas
- Entrenamiento para la operación
- Orientación en Calidad
- Planeación de la aceptación

Programa "Cero Defectos"
 Auditorías de calidad
 Mantenimiento preventivo

Costos de Evaluación

Se incurre en estos costos al realizar inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planeadas que se usan para determinar si las piezas producidas, los programas o los servicios cumplen con los requisitos. Los requisitos incluyen especificaciones de mercadotecnia y clientes así como documentos de ingeniería e información pertinente a procedimientos y procesos.

Son relevantes todos los documentos que describen el cumplimiento del producto o servicio con los requisitos. Son elementos específicos los siguientes:

- Inspección y prueba de prototipos
- Análisis del cumplimiento con las especificaciones de producción
- Vigilancia del proveedor
- Inspección y prueba de recepción
- Aceptación del producto
- Aceptación del control del proceso
- Inspección de empaque
- Estado de la medición y reportes de progreso

Costos de Falla

Los costos de falla están asociados con cosas que se ha encontrado que no se ajustan o se desempeñan conforme a los requisitos, así como con la evaluación, disposición y los aspectos de asuntos del consumidor que originan tales fallas. Se incluyen todos los materiales y mano de obra involucrada. En ocasiones se debe incluir una cifra por la pérdida de confianza del cliente. Rubros específicos son:

- Asuntos del consumidor
- Rediseño
- Orden de cambio para ingeniería
- Orden de cambio para compras
- Costos de acciones correctivas
- Correcciones (repetición de trabajo)
- Desperdicio
- Garantía
- Servicio tras servicio
- Confiabilidad del producto

Una vez que usted y el contralor hayan calculado el COC para su operación, el siguiente paso consiste en determinar qué hacer con ello. Este cálculo es la

única clave que tendrá para ayudar a su compañía a implantar correctamente un programa de dirección por calidad. Busque una oportunidad y dé un discurso como el que sigue:

Una compañía prudente se asegura de que sus productos y servicios sean entregados al cliente por un sistema directivo que no tolera las correcciones, reparaciones, desperdicios o cualquier tipo de incumplimientos con los requisitos establecidos. Estos son problemas costosos. No sólo deben ser detectados y resueltos lo más pronto posible, sino que debe prevenirse su incurrencia por completo. Para darles una idea de qué tan costosos son estos problemas, déjenme mostrarles algunos de los costos reales en que estamos incurriendo en este momento. (Muéstreselos en ese momento.)

Para eliminar estos costos y probar que la calidad no cuesta, debemos implantar al máximo nuestro sistema de dirección por calidad. De esta manera podremos eludir lo que, algunas veces, se considera como un mal necesario en un centro de utilidades. Nuestro costo de calidad es ahora de un X por ciento de las ventas. No necesita ser superior a un Y por ciento de las ventas. La diferencia son utilidades brutas.

Gracias.

El COC es una auténtica bendición y cumple una finalidad única al ser utilizado como herramienta de la administración destinada a enfocar la atención sobre la dirección por calidad. Usado como medida de contabilidad, tal y como lo es el cálculo del inventario de tuercas y tornillos, se convierte en una molestia innecesaria. Cuando la única preocupación está en ver cual operación ha dado las cifras más exactas, no tiene sentido calcular estas cifras. Es como si alguien con un presupuesto limitado mantuviera un expediente muy ordenado de sobregastos. Procure no perder de vista la verdadera razón para realizar este cálculo. No se pierda en pantanos estadísticos.

8

Proceso de Mejoramiento de la Calidad

La lección más difícil que debe aprenderse en la cruzada, es que toma tiempo lograr un mejoramiento real. La urgencia de la necesidad, lo obvio de la causa y la claridad de la solución tienen muy poco que ver con lograr enderezar las cosas.

Por eso es que los programas del gobierno casi siempre fallan y son desechados siempre que entra una administración nueva. Son demasiado obvias la decepción y desilusión de la administración anterior. El administrador achaca su fracaso a la falta de fondos, cooperación, oportunidad, o lo que sea. Sin embargo, no importa de qué programa se trate, o qué tan bien fue dirigido; su éxito potencial dependía de eventos completamente ajenos al esfuerzo del ejecutivo.

Los procesos de mejoramiento de calidad tienen problemas semejantes. Debido a que el mejoramiento de calidad parece una gran idea, y debido a que, por lo general, es tan necesaria, los gerentes a menudo sienten que el solo hecho de anunciar su concepción es la señal para organizar una cena de celebración.

Todavía asisto a reuniones de calidad en donde alguien comenta que no pudo lograr "una verdadera comunicación con sus directivos" o "motivar a la gente", para poner al mejoramiento de la calidad en la más alta prioridad. Ellos afirman que han tomado las medidas que cualquier profesional bien orientado pudiera esperar y aún así están decepcionados. Aquellos colegas que han implantado al pie de la letra el proceso de catorce pasos para el mejoramiento de la calidad, se preocupan acerca de una inevitable caída del "entusiasmo", y buscan nuevos medios para mantener el proceso en un alto nivel de intensidad.

Cada vez que escucho esto, me escandalizo. Siempre me sorprende de que ellos se sorprendan. ¿Por qué habría de ser la calidad diferente del mundo real? Después de todo, el método para prevenir la viruela había sido descubierto y probado muchos años antes que la devastación originada por las epidemias se acabara. ¿Por qué no tomaba la gente las medidas necesarias para protegerse de tan dolorosa y repulsiva enfermedad? ¿Por qué ignoraba el simple y barato acto

de vacunarse, habiendo evidencia contundente de que era eficaz? ¿Por qué continúa la gente fumando tabaco, aun cuando las propias compañías tabacaleras admiten que es un peligro evidente? Yo fumé durante treinta años, disfrutando cada fumada, antes de ser forzado a dejarlo. Ahora que me he liberado, reconozco lo verdaderamente nocivo que es fumar y no estoy tentado a regresar a ello. Pero esto puede ser retrospectivo. Es básico que tardamos en cambiar porque rechazamos la novedad. El mundo es un lugar complicado e inestable. Cada individuo aprecia las cosas en que puede confiar. "Quizá sea mejor arriesgarme a contraer la viruela que dejar que estos extraños me rasguñen." Si usted cree que esto es anticuado, sólo considere cuánta dificultad ha tendido el gobierno para lograr que la gente se vacune contra la gripe. ¿Por qué? Bueno, sabemos a ciencia cierta que la vacuna contra la gripe nos hará sentirnos mal por un tiempo. Y quizá no pesquemos la gripe aunque no nos vacunemos (sobre todo si los demás se vacunan).

Tomemos otro ejemplo: el de la reurbanización. Ha costado más que cualquier otro programa doméstico en la historia de los Estados Unidos excepto el de la defensa. Sin embargo, se puede decir que ambas operaciones tienen efectos similares: el sojuzgamiento de ciudades y sus habitantes. La diferencia radica en la ubicación de las ciudades.

Es obvio que, las metas de la reurbanización son inobjetables. Destruir lo viejo y deficiente y reemplazarlo con lo nuevo y diferente. Crear empleos durante el proceso y mejorar nuestra forma de vida. Muy rara vez ha ocurrido eso. La gente pobre ha sido desarraigada, la de clase media ha huido de las ciudades y los patrones urbanos construidos a lo largo de siglos de lento desarrollo y vida verdadera han quedado destruidos en unos cuantos años. ¿De quién ha sido la falla? No de los políticos —ellos en realidad no tuvieron el tiempo para hacer las cosas bien porque tenían que reelegirse o gastarse el presupuesto del año en ese mismo año.

Siempre se da una explicación por un fracaso, pero rara vez es la verdadera. La verdad es que usted tiene que convencer hábilmente a la gente de lo que ya sabe que es bueno. De otra forma, simplemente no cooperará. Si tiene alguna duda, pregúnteles a aquellos que han tratado de echar fuera los barrios de "entrenamiento para adultos" en las ciudades, suponiendo que la población se oponía a ellos. Pero el supuesto básico está equivocado. La población no se opone al "entrenamiento para adultos". Nada más no lo quiere a la vuelta de la esquina. Después de todo, nada sobrevive si la gente no lo apoya. No son los "excéntricos" los que apoyan tales empresas, son individuos de carne y hueso con dinero constante y sonante.

La manera más práctica de establecer su marco de referencia cuando decida iniciar un proceso de mejoramiento es expresarlo en términos muy personales. Finja que usted es una compañía. De seguro, usted se conoce lo bastante bien para saber cómo reaccionará bajo ciertas circunstancias. Entonces anúnciese a usted mismo que, por su propio bien, deberá practicar un nuevo deporte. Digamos que escogió el golf. Millones de personas lo juegan, se imparten cursos en todas

partes y probablemente exista más información disponible acerca de los detalles de este deporte que de ningún otro. Quizá incluso alguien haya escrito un libro acerca de los catorce pasos para mejorar el golf a través de la prevención de defectos. En ese caso, basta con anunciar su compromiso, ponerse de acuerdo acerca de un criterio de medición y seguir adelante para lograr sus metas. Quizá hasta pueda mandar hacer unos emblemas para "motivarse" a sí mismo.

Usted puede fijarse metas basadas en el mejoramiento y otorgarse premios por sus logros. Pero esto le tomará algo de tiempo. Para jugar golf, se necesita mucho más que el equipo y la intención. Deberá trabajar duro en ello, y dedicarle mucho tiempo, si quiere alguna vez jugar en realidad un buen partido de golf-

Una iniciativa de la compañía para mejorar la calidad tiene muchos de los mismos elementos. Debe ser bien pensada e implantada de acuerdo con un plan a largo plazo. Requiere un cambio de actitud "cultural"; necesita llegar a formar parte de su estilo de vida. Y requiere constante vigilancia de parte suya. Debe concentrarse en ello en todo momento.

Usted como directivo tiene la obligación de exigir de su operación un continuo mejoramiento de la calidad, ya sea que esté en el negocio de la contabilidad o en un taller mecánico. Usted como directivo tiene la obligación de proveer un liderazgo inteligente e imaginativo. Lo que ponga en ello es lo que obtendrá.

No es posible tomar atajos para evitar comprometerse. Todo mundo se da cuenta si usted es o no sincero. Experimentos en "enriquecimiento del trabajo" han mostrado esto claramente. La técnica de hacer que un grupo de individuos ensamblen por completo un automóvil, para hacerlos sentir orgullosos de su trabajo, no mejoró de manera notoria la calidad, el interés o la productividad. La gente sabía que estaba siendo manipulada.

Quienes tienen que implantar procesos de mejoramiento de cualquier tipo en su compañía siempre sienten que los demás no los apoyan. Esto es de lo más normal y refleja la timidez natural del ave organizacional. No nos agrada exponernos demasiado, a menos que estemos absolutamente seguros de ser bien recibidos. Pero la experiencia me ha mostrado que las iniciativas de mejoramiento, explicadas apropiadamente, siempre son bien acogidas. La "explicación apropiada" es la que requiere algún esfuerzo. Así que al buscar una forma de convencer al gerente de calidad en ITT, desarrollé el Cuadro de Madurez de la Dirección por Calidad. El Cuadro tiene sus propios usos, tal y como fue descrito en capítulos anteriores. Pero en el caso del proceso de mejoramiento de calidad, esto es aun más importante. La pregunta que usted tiene que hacerse es: "¿Qué es lo que tiene que hacer el jefe y los gerentes que dependen de él, para convencerle de que en realidad quieren un proceso de mejoramiento de calidad?" La respuesta, desde luego, es que ellos tendrán que convencerle de que en lo personal sienten la necesidad de mejorar la operación. Y es para eso que usted usa el Cuadro. Envíeles una copia, pídales que la lean, y luego vaya a verlos para comentar sobre ella. Haga que cada uno de ellos califique a la compañía de acuerdo con el Cuadro. No sea muy duro con ellos. Si ellos piensan que algo pertenece

a "Sabiduría" y usted piensa que más bien, corresponde a "Despertar", no lo discuta mucho, Concrétese a dejar espacio para el mejoramiento.

Una vez que ha discutido sobre sus juicios con cada uno, puede reunirse con ellos para discutir el proceso general (descrito en el caso presentado en los Caps. 10 y 11, el cual cubre con amplitud la puesta en marcha de un proceso de mejoramiento de calidad). Y si alguien está renuente, puede hacerle observar que su evaluación personal mostró la necesidad de mejorar.

A esas alturas, es buena idea concentrarse en las bases de la calidad. Ayúdeles a entender lo que significa la verdadera calidad, subrayando los principios de la dirección por calidad.

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.
- No existe tal cosa como un "problema de calidad".
- No existe la "economía de la calidad"; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

Explique el concepto de Cero Defectos (véase Cap. 10). Hágalos tomar el examen, y no olvide incluir algo. Conteste a todas sus preguntas y manténgalo todo sencillo, evitando tecnicismos. Repítales que la calidad no cuesta.

Ellos realmente quieren creer, y en verdad, desean que ocurra. Pero su vida es un escenario permanente de individuos llevándoles planes y proyectos que les ayudarán a tener éxito, abatir costos, volar a la Luna y mil cosas más. Ellos saben, y usted, que la mayoría de las cosas no funcionan como debe ser.

Su principal tarea en este momento clave es mostrarles que el proceso de mejora ha funcionado en otras compañías y que, con su apoyo, funcionará en la suya. Pero también tiene que ayudarles a entender que aun cuando habrá mejoras instantáneas una vez iniciado el esfuerzo, tomará mucho tiempo para volverse permanente. Es un trabajo duro remunerador. Les dará reconocimiento a todos.

Por lo que respecta a usted, recuerde que el producto que está vendiendo y ellos comprando, es mejoramiento de la calidad. El resultado de mejorar la calidad es que mejora todo lo demás, desde las ventas hasta el ausentismo. Pero esto es un resultado. Así que no se embarque en un montón de actividades de motivación mercadotécnica, el banco de sangre, la promoción de bonos del ahorro, o la barbacoa anual. Mantenga puesta la vista en el **mejoramiento de la calidad toda vez que tenga que tomarse una decisión.**

LOS CATORCE PASOS

Paso uno: Comprometerse la dirección a mejorar la calidad

Acción. Hable con los directivos (todos los niveles gerenciales) de la necesidad de mejorar la calidad haciendo énfasis en la prevención de defectos. Existen muchas

películas, audiovisuales y otro material para apoyar esta comunicación. (No confunda "comunicación" con "motivación". Los resultados de la comunicación son reales y duraderos; los de la motivación son superficiales y efímeros.) Prepare una política de calidad mencionando que *se espera que cada individuo "se desempeñe con exactitud según los requisitos o haga que éstos se cambien con carácter oficial de acuerdo a lo que nosotros o el cliente, en realidad necesitamos"*. Reconozca que el mejoramiento de la calidad es una manera práctica de aumentar las utilidades.

Logros. Ayudar a los directivos a reconocer que ellos deben comprometerse a participar personalmente en el proceso promueve una percepción más realista de la calidad y asegura la cooperación de todos siempre y cuando haya algún progreso.

Paso dos: Equipo de mejoramiento de calidad (EMC)

Acción. Reúna a representantes de cada departamento para formar el equipo de mejoramiento de calidad. Deberán ser personas que puedan hablar a nombre de su departamento para comprometer a esa operación a tomar medidas. (De preferencia deberán participar los jefes de departamento —por lo menos en las primeras reuniones—.) Oriente a los miembros del equipo acerca de contenido y propósito del proceso. Explíqueles su papel —el cual consiste en hacer que se tomen las acciones necesarias en su departamento y en la compañía.

Logros. Todos los elementos necesarios para hacer el trabajo están reunidos en un equipo. En esta fase, es buena idea nombrar a uno de los miembros jefe del equipo.

Paso tres: Medición de la calidad

Acción. Es necesario determinar el estado de la calidad en toda la compañía. Deberán establecerse mediciones de la calidad para cada área de actividades donde éstas no existan, y revisarlas donde sí existan. El estado de calidad es registrado para mostrar dónde es posible el mejoramiento, dónde es necesaria la acción correctiva y más tarde, para documentar mejoras reales.

Entre las mediciones no manufactureras, las cuales algunas veces son difíciles de establecer, pueden incluirse las siguientes:

Contabilidad:

- Porcentaje de reportes retrasados
- Alimentación incorrecta de datos a la computadora
- Errores en reportes específicos conforme se hacen auditorías

Procesamiento de datos:

- Tarjetas perforadas desechadas por error
- Tiempo muerto de cómputo debido a errores
- Tiempo para volver a correr programas

110 LA CALIDAD NO CUESTA

Ingeniería:

- Cambio de pedidos debido a errores
- Errores de dibujo encontrados por inspectores
- Emisiones tardías

Finanzas:

- Errores de facturación (revisar cuentas por cobrar vencidas)
- Errores en la nómina
- Descuentos perdidos por cuentas por pagar

Recepción de un hotel:

- Huéspedes conducidos a habitaciones sin arreglar
- Reservaciones no respetadas

Ingeniería de producción:

- Avisos de cambios en el proceso debidos a errores
- Adaptación de herramientas para corregir diseño
- Mejoramiento de métodos

Mercadotecnia:

- Errores en los contratos
- Errores en la descripción de pedidos

Ingeniería de planta:

- Tiempo perdido por fallas del equipo
- Devoluciones de reparaciones

Compras:

- Cambios en órdenes de compra debido a errores
- Material recibido con retraso
- Rechazos debidos a descripción incompleta

Existen innumerables maneras de medir cualquier procedimiento. Quienes hagan el trabajo responderán con gusto a la oportunidad de identificar algunas mediciones específicas para su trabajo. Si una supervisora afirma que su área no se puede medir, es posible ayudarla preguntándole en qué criterio se basa para saber quién hace el mejor trabajo, cómo sabe a quién conservar y a quién reemplazar.

Logro. Formalizar el sistema de medición de la compañía fortalece las funciones de inspección y prueba asegurando mediciones apropiadas. Hacer que las operaciones de papeleo y servicio se involucren, prepara el campo para prevención efectiva de defectos en donde sea importante. Exponer los resultados de la medición en gráficas muy visibles, sienta las bases para un proceso completo de mejoramiento de calidad.

Paso cuatro: Evaluación del costo de calidad

Acción. Las estimaciones iniciales seguramente no serán muy firmes (aunque bajas), por lo que ahora, es necesario obtener cifras más exactas. La oficina del

contralor se encargará de ello. Se le deberá dar una información detallada acerca de los elementos que constituyen el costo de calidad. El costo de calidad no es una medida absoluta del desempeño: es una indicación de dónde será rentable una acción correctiva para la compañía. A mayor costo, más acciones correctivas necesitarán llevarse a cabo.

Logro. Hacer que el contralor determine el costo de calidad, elimina cualquier sospecha de parcialidad en el cálculo. Más importante aún, se implanta un sistema para medir el desempeño de la dirección por calidad.

Paso cinco: Conciencia de calidad

Acción. Es tiempo ahora de comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad. Esto se hace entrenando a los supervisores para que orienten a los empleados, y dando evidencias visibles de la preocupación por el mejoramiento de la calidad a través de material de comunicación tal como folletos, películas y carteles. No confunda esto con algún plan "de motivación rápida". Se trata de *compartir*, y no manipular a la gente. Este es un paso importante. Puede ser el más importante de todos. El personal administrativo y de servicios deberá ser incluido sin distinciones.

Logro. El beneficio real de la comunicación es que fomenta en supervisores y empleados el hábito de hablar positivamente acerca de la calidad. Impulsa a modificar, o tal vez a aclarar actitudes existentes hacia la calidad. Y sienta las bases para los pasos de "acción correctiva" y "eliminación de la causa del error".

Paso seis: Acción correctiva

Acción. Conforme la gente se anima a hablar de sus problemas, salen a relucir oportunidades para remediarlos, incluyendo no sólo a los defectos encontrados por inspección, auditoría o autoevaluación, sino también problemas menos obvios —como los ven los trabajadores por sí mismos— que requieren atención. Estos problemas deben ser llevados a las juntas de supervisión en cada nivel. Aquellos que no pueden ser resueltos serán en debida forma pasados al siguiente nivel de supervisión para ser revisados en su reunión periódica. Si un área funcional no lleva a cabo estas reuniones, el equipo deberá tomar medidas para convocarlas en ese departamento.

Logro. Los individuos pronto se dan cuenta de que los problemas traídos a la luz, son enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.

Paso siete: Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos

Acción. Se seleccionan a tres o cuatro miembros del equipo para investigar el concepto de Cero Defectos y formas de implantar el programa. Desde el principio

el gerente de la calidad debe explicar claramente que Cero Defectos *no* es un programa de motivación. Su propósito es comunicarle a todos los empleados el significado literal de las palabras "cero defectos" y la noción de que todo mundo deberá hacer bien las cosas a la primera vez. Esto debe ser transmitido a cada miembro del equipo. En particular, el grupo ad hoc deberá buscar formas de adaptar el programa a la personalidad de la compañía.

Logro. El mejoramiento llega con cada paso del proceso global. Para cuando se celebre el Día Cero Defectos, habrá transcurrido tanto como un año y el mejoramiento inicial habrá descendido. En ese momento, lo sustituye un nuevo compromiso hacia una meta explícita y resurge el mejoramiento de nuevo. Formar comités ad hoc para estudiar y preparar la implantación del Programa Cero Defectos asegura de que las metas del mismo reciban el apoyo e involucramiento de los líderes pensantes de la compañía.

Paso ocho: Entrenamiento de los supervisores

Acción. Antes de implantarse todos estos pasos, deberá hacerse una orientación formal de todos los niveles gerenciales. Todos los gerentes deberán entender cada paso lo bastante bien para poderlo explicar a sus subordinados. La prueba de haberlo entendido es la habilidad para explicarlo.

Logro. Con el tiempo, todos los supervisores se adaptarán al proceso de mejora y se darán cuenta por sí mismos de su valor. Entonces concentrarán sus acciones en el Programa Cero Defectos.

Paso nueve: Día de cero defectos

Acción: El establecimiento del concepto Cero Defectos como el estándar de desempeño de la compañía habrá de hacerse en *un día*. En esta forma todo mundo lo entiende de la misma manera. Los supervisores deberán explicar el programa a sus subordinados, y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de "actitud nueva".

Logro. Instituir un "día" del compromiso para adoptar Cero Defectos proporciona un énfasis y un recuerdo que será muy duradero.

Paso diez: Fijar metas

Acción. Durante las reuniones con sus empleados, cada supervisor requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría luchar por alcanzar. Por lo general, deberá haber metas a 30, 60 y 90 días. Todas habrán de ser específicas y cuantificables.

Logro. Esta fase le ayuda a la gente a aprender a pensar en términos de lograr metas y realizar tareas específicas en equipo.

Paso once: Eliminación de la causa de los errores

Acción. Se les pide a los individuos descubrir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Este no es un sistema de sugerencias. Todo lo que tienen que hacer es señalar el problema; el grupo funcional apropiado (por ejemplo, ingeniería industrial) buscará el remedio. Es importante que cualquier problema mencionado se atienda rápidamente —en un plazo de veinticuatro horas—. Menciones típicas pueden ser:

- Esta herramienta no tiene el tamaño adecuado para trabajar bien con todas las partes.
- El departamento de ventas comete muchos errores en sus formas para hacer pedidos.
- Efectuamos muchos cambios en respuesta a llamadas telefónicas y muchos de ellos acaban por rectificarse de nuevo.
- No tengo lugar para guardar mi libro de bolsillo.

Logro. La gente sabe ahora que sus problemas pueden ser escuchados y consultados. Una vez que los empleados aprenden a confiar en esta comunicación, el proceso puede seguir para siempre.

Paso doce: Reconocimiento

Acción. Se implantan programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes. Es mejor no asignar valores relativos a la identificación de problemas. Los problemas identificados durante la etapa de eliminación de la causa de los errores deberán ser tratados todos de la misma forma porque no son sugerencias. Los premios no habrán de ser en dinero. Lo importante es el reconocimiento.

Logro. El genuino reconocimiento del desempeño es algo que los individuos en realidad aprecian. Ellos continuaran apoyando el proceso de mejora aun cuando como individuos, participen o no en los premios.

Paso trece: Encargados de mejorar la calidad

/

Acción. Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el sólido programa de calidad que se está implantando.

Logro. Estos consejos constituyen la mejor fuente de información acerca del estado del proceso de mejora y de iniciativas de acción. También reúnen a los profesionales regularmente.

Paso catorce: Hacerlo de nuevo

Acción. Un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a dieciocho meses. Para entonces la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado gran parte del esfuerzo educativo. Es necesario, por tanto, integrar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar. Por ejemplo, el día CD deberá ser conmemorado como un aniversario. No se necesita más que una simple notificación. O se podrá ofrecer una comida especial a todos los empleados. La idea es que el proceso de mejoramiento de calidad es permanente.

Logro. La repetición perpetúa el proceso y, por tanto, lo convierte en "parte de la estructura". Si la calidad no está arraigada en la organización, nunca se alcanzará.

9

El Estilo Gerencial

"Estilo Gerencial" puede ser un título equivocado para lo que quiero explicar en este capítulo. Sin embargo, tendrá que ser así, porque estilo es una palabra que se usa con frecuencia en nuestra cultura para describir ciertas medidas subjetivas de desempeño.

La idea de que los ejecutivos necesitan algún tipo de "elegancia" nació cuando Clark Gable invirtió sus últimos \$20 en una corbata "sincera" para impresionar a Sidney Greenstreet, en una película muy vieja acerca de la publicidad llamada "The Hucksters" (Los picaros). Dado que la vida sí imita al arte, todas las acciones extravagantes que se llevaron a cabo en esa película, ahora son procedimientos rutinarios. Gable consiguió el empleo y nosotros comprendimos la necesidad de tener estilo.

No es mi intención desacreditar el concepto. Hay una ventaja definitiva en saber lo que usted quiere y llevarlo a cabo con ánimo. *Es* una ventaja, por ejemplo, conservar la calma en un incendio, tener siempre un comentario oportuno e incisivo, mantener la cabeza cuando todos los demás están perdiendo la suya y le están echando la culpa. Es una ventaja, y mucho de ello puede ser aprendido. Todo lo que se necesita es entender la situación en la que nos encontramos todos como gerentes —y entenderse a uno mismo—. Usted puede intentarlo recorriendo una lista que en breve le presentaré. Entender situaciones requiere el reconocimiento tanto de la época que vivimos como la de las responsabilidades del directivo.

Hasta hace poco, la carrera profesional de un ejecutivo próspero era bastante previsible. Dedicaba los primeros veinte años a conocer el negocio de cabo a rabo. Pasaba de cinco a diez años en trabajos de creciente jerarquía, aprendiendo aspectos más amplios y complejos de la industria. Pasaba sus últimos quince años dirigiendo el negocio, mientras desarrollaba métodos mejores y más efectivos para seguir la pista del castor hasta su cueva. Se retiraba para convertirse en una molestia para sus sucesores.

Todo esto era posible sólo porque, con el transcurso de los años, había muy poco cambio fundamental en los mercados, productos, métodos o conceptos. Ciertamente la tecnología avanzaba a un paso alarmante, los sindicatos se adjudicaban de manera hábil algunas de las prerrogativas de los directivos y los caprichos de la economía desinflaban y saturaban en forma alterna la reserva monetaria. Había éstos y otros problemas, pero en algún lado se había escrito acerca de ellos. Todos habían sido experimentados antes, en una forma u otra. El plano para adaptarse había sido archivado. Por lo menos, uno podía saber lo que no funcionaba o lo que había fallado.

Cada generación mira a sus predecesores y comenta que las cosas ciertamente son diferentes ahora. Esta generación puede mirarse a sí misma y hacer el mismo comentario. Hace diez años, el mercado para una compañía estadounidense eran los Estados Unidos de América, Europa y una pequeña parte de Latinoamérica. Nadie se preocupaba por el Cercano Oriente. Nadie pensaba en el África. Los economistas tenían tres gráficas: Estados Unidos de América; Europa Occidental; y Otros.

Hoy en día, la riqueza mundial se está derramando poco a poco hacia parte de ese "Otros": el Cercano Oriente rico en petróleo. Las compañías de los Estados Unidos de América deben vender como locos para recuperar algo de ello. Los nuevos inversionistas son personas cuya complicada cultura está siendo asimilada con rapidez por quienes disponen de bienes raíces para vender. Las mansiones de Beverly Hills, los nuevos grandes hoteles con clientela internacional, los intereses minoritarios en compañías de industria básica —todos están siendo comprados por este dinero nuevo—. ¿Qué debe hacer el directivo moderno respecto a esto?

Hace diez años, ¿quién había oído hablar de paridades monetarias? Mucha gente todavía no sabe lo que es. Pero si usted tiene tratos con una compañía que opera a nivel internacional sí lo sabe. Esta práctica contable requiere convertir algunos activos (deuda, cuentas por cobrar, etc.) a su valor en moneda local cada trimestre.

No es necesario vender los activos ni hacer algo con dinero contante; todo lo que tiene que hacer es tomar esa cifra en moneda local y convertirla a moneda de los Estados Unidos de América, de acuerdo a la tasa de cambio vigente. Entonces anota esa cifra en la línea de abajo. Si es mayor de lo que fue el trimestre anterior, tendrá que declarar la diferencia como ingreso. Si es menor, tiene una pérdida. Si el dólar estadounidense se ha debilitado en comparación con la moneda local durante el trimestre, usted ha perdido utilidades, y no existe forma alguna de controlarlo. No puede preverlo, excepto creando reservas. De cualquier forma, ha perdido una voz en el control financiero de su compañía.

El empleo, o simplemente la mano de obra, ha ^ambiado de manera dramática y continúa cambiando. A finales de los años cuarentas y a principios de la década de 1950, la gran preocupación de los líderes sindicales era que la "automatización" fuera a destruir a la mano de obra remplazándola con brazos y ruedas artificiales. Esto no sucedió. La mecanización de las líneas de ensamble

tan sólo abatió los costos y aumentó las ventas. La mano de obra creció junto con las ventas.

Ahora, sin embargo, se están requiriendo menos manos para producir muchos productos. En el tiempo pasado la construcción de centrales telefónicas requería miles de personas ensamblando relevadores mecánicos. Ahora este equipo es electrónico. Los relevadores pueden ser producidos químicamente. La elaboración del producto requiere menos mano de obra. Los costos por mano de obra se concentran en la prueba y selección, y gran parte de esto se ha automatizado.

Como resultado de gastos sociales (prestaciones, planes de jubilación anticipados, etc.) las regiones que antes constituían una fuente de mano de obra barata, tales como algunos lugares de Europa y Japón, ahora sólo ofrecen mano de obra costosa. Muchas compañías manufactureras en el mundo entero están descubriendo, para su sorpresa, que los Estados Unidos son su productor más económico.

Países africanos y del Cercano Oriente están contratando compañías occidentales para "crear" economías instantáneas. Se celebran contratos en los que una compañía construye una planta, una ciudad y una industria para un país subdesarrollado. Ciudadanos locales serán traídos desde los campos, montañas y desiertos para aprender a trabajar en fábricas, vivir en ciudades y participar de la vida moderna. (Se supone que ellos podrán entonces ahorrar suficiente dinero para retirarse al desierto y hacer allí lo que hacen en la actualidad.)

Estos son experimentos interesantes. Brindan una gran oportunidad para "mejorar" estilos de vida que no han cambiado en cientos de años. No sé si procurarán una mayor felicidad. Después de todo, muchas culturas se han desplazado desde sus granjas a las industrias, y el cambio no ha producido satisfacción. Yo fui criado en Virginia Occidental, en donde la "ciudad de la fábrica" era una forma de vida. Por nada en el mundo volvería a vivir en una de esas, ahora.

El problema que enfrenta el ejecutivo para comprender y utilizar fuerza laboral se complica por el hecho de que la gente no está interesada en hacer algo sólo porque se le ha dicho que lo haga. Es preciso establecer y reforzar en todo momento una buena comunicación para mantener participando e informados a los empleados. Algunas grandes corporaciones encontraron para su sorpresa que prácticas estrictas consistentes en girar muchas órdenes simplemente no eran asimiladas por los jóvenes trabajadores con educación. No basta con diseñar una fenomenal operación de ensamblado; tiene que hacer que la gente quiera participar en su manejo.

Cuando se trata de entender el propósito y el trabajo de una compañía, no existen diferencias claras entre los diferentes niveles de una organización. No puede dejarse fuera a nadie. Las órdenes enviadas para ser obedecidas pueden ser regresadas con preguntas que requieren respuestas. Y es la responsabilidad del ejecutivo ver que se den estas respuestas. Los profesionales del departamento de personal son los menos susceptibles de dar respuestas satisfactorias a quienes preguntan acerca del proceso de mejoramiento de calidad. Por lo general, se en-

cuentran una generación atrás en su forma de pensar. Sin embargo, por lo menos están en una generación adelante de la mayoría de los empleados de más edad.

Otro cambio significativo que requiere la atención de la gerencia es la energía. Nuestra moderna sociedad industrial ha sido construida con energía, principalmente de combustibles fósiles. Los embargos petroleros, aumentos de precios y problemas de transporte nos han hecho admitir por fin que esta provisión es limitada. Algún día se agotará. Entre tanto, nuestra total dependencia de estas fuentes ha hecho más para cambiar la economía del mundo que cualquier otra cosa desde el Diluvio. En lo personal, creo que debemos pagar el precio que ellos pidan para comprar su petróleo y dejar el nuestro bajo tierra hasta que lo necesitemos. De esta forma, será nuestra la última llamada.

Se disponen de otras fuentes de combustible. Cada día el Sol transporta, más combustible del que podemos utilizar. Existe vapor subterráneo. Puedo vislumbrar el día en que fuentes individuales de combustible estarán a disposición de cualquiera. Será como el inicio de la era de la computadora.

Cuando por primera vez aparecieron computadoras a precios accesibles, cada compañía, universidad y gobierno quiso adquirir la suya. Entre más grande, mejor. La idea era que cada organización tuviera una de estas enormes máquinas que podían hacerlo todo. Entonces, podían rentarle tiempo a otras personas para que ellas pagaran la máquina. Esto creó una revolución informática que aún no es manejada apropiadamente.

Ahora, la nueva tecnología permite que las minicomputadoras hagan el trabajo que antes hacían las computadoras gigantes. El departamento de Nóminas puede tener su propia computadora. El personal de investigación puede tener una. El que cada departamento tenga la suya elimina la espera, la programación — y la construcción de imperios— por aquellas personas que dominan el incomprensible lenguaje del "software". Y el precio está disminuyendo. Muy pronto, cada hogar podrá tener corripadoras conectadas a sus líneas telefónicas y pantallas de televisión. Información instantánea y comunicación. Pague sus cuentas por teléfono. Haga que sus propios ojos realicen la caminata.

Este mismo patrón puede surgir en el campo de la energía. Cada hogar o centro comunitario podrá disponer de una fuente de combustible, tomando energía del Sol y distribuyéndola para usarla como electricidad. Esto significa que los automóviles podrán, por lo menos, hacer sus viajes locales con acumuladores, requiriendo gasolina sólo para distancias largas. Podremos sobrevivir e incluso crecer, en un mundo como éste, pero sólo si aprendemos nuevos conceptos de dirección.

Si usted reúne estos cambios, tendrá problemas gerenciales de los que nunca le hablaron en la escuela de negocios. Se dan situaciones sin precedente. Pueden ser manejadas, pero sólo por alguien que tenga mucho estilo gerencial. Necesitamos personas enteramente dueñas de sí mismas, y capaces de pensar en forma creativa y de implantar sus ideas a la vez que permanecer lo bastante relajadas para anticipar y evitar futuros peligros.

Parte de ese estilo depende de la cantidad de potasio concentrado en las neuronas adyacentes, y esto es algo ajeno a su control. Pero mucho de ello puede ser aprendido. Usted puede usar la siguiente lista de diez puntos sobre el estilo gerencial para autocalificarse como "regular", "super" o "espectacular". Usted decidirá qué hacer con todo esto.

| | |
|-----------|-----------|
| Escuchar | Implantar |
| Cooperar | Aprender |
| Ayudar | Dirigir |
| Comunicar | Seguir |
| Crear | Aparentar |

Existen otras características importantes, tales como la integridad y la compasión. Estas facetas son vitales y fundamentales del carácter que no pueden ser aprendidas o mejoradas notablemente desde afuera, pero usted no tendrá éxito en la dirección de negocios sin ellas. De hecho, es difícil pensar en cualquier profesión a la que la gustaría pertenecer, que no exija de parte de usted mucha integridad y compasión. Sin embargo, éstas no constituyen el estilo.

El propósito de examinar cualquier aspecto de su estilo gerencial es determinar cómo aprovecharlo mejor. Si usted quiere alcanzar sus metas en este mundo tan complejo, tendrá que ser mejor que el vecino. Usted no tiene que ser injusto, ni negativo. Pero sí necesita sacar partido de las cualidades que posee.

ESCUCHAR

Cuando realicé una gira promocional para mi libro: *El Dulce Arte de Salirse con la Suya* (McGraw-Hill, 1972), la mayoría de los entrevistadores estaban interesados en las diez leyes de la dirección situacional. La lista proveía un formato que se ajustaba con precisión al tiempo dispuesto para la entrevista. Funcionó muy bien. No me entusiasmaría la idea de volver a pasar por todo eso de nuevo, pero fue una oportunidad interesante e instructiva. La ley que más agradó a todo el mundo fue la décima: *Realmente nadie escucha*. Todos tenemos algo que decir y nos la pasamos buscando a alguien que nos escuche. Después de todo, si una perla de sabiduría cae de sus labios cuando no hay nadie cerca, y se pierde, no tendrá ningún valor.

El mejor cumplido que puede hacerse a una persona, es asimilar el contenido e intención de lo que tenga que decir. No sólo la trama superficial de las palabras reunidas. La mayoría de nosotros somos capaces de hacer esto. No, usted debe concentrarse en lo que está detrás de las palabras. Escuche en realidad al transmisor. ¿Tiene problemas la persona? ¿Quiere ayuda? ¿Está diciendo algo queriendo decir otra cosa? ¿Qué es lo que en realidad sucede?

La mayoría de nosotros esperamos con paciencia a que el que está hablando termine de hacerlo, para tomar nosotros la palabra. Si usted lo duda, acerquese a un compañero golfista y dígame "Me golpeé el tobillo la semana pasada y me lo

rompí". El dirá, "Una vez casi me fracturé la rodilla". El no preguntará cómo sigue su tobillo hasta mucho después, si es que lo hace. Cuente una historia de terror acerca de algo que le sucedió a usted en la bolsa de valores o, aunque sea, en el estacionamiento. Su interlocutor le contará otra historia, quizá más impresionante.

A pesar de esto, usted debe escuchar y preguntar hasta que esté seguro de haber captado el mensaje. Con franqueza, debo advertirle que descubrirá un mundo interesante y enteramente nuevo. En cuanto las personas se den cuenta de que usted está dispuesto a tomarse el tiempo para entenderlas, se tomarán el necesario para ordenar sus pensamientos en conceptos que sean más fáciles de entender. Usted puede incluso crearse algún auditorio. Entonces podrá alcanzar un estado en donde haya verdadera comunicación. Estará transmitiendo y captando significados verdaderos.

En cuanto tenga una base para eliminar o prevenir malos entendidos, el éxito estará al alcance de su mano. Nada más importante y más difícil de lograr que la comprensión verdadera.

COOPERAR

Formar parte de un equipo no es una función humana natural, sino aprendida. Los participantes en un deporte de contacto tal como el fútbol americano, aprenden pronto que el resto del equipo determina la valía personal en función de la determinación de cada miembro del equipo para cooperar. El jugador no sólo debe hacer que se ejecuten las jugadas, sino también proteger a los demás.

Durante la Segunda Guerra Mundial, los bombarderos aprendieron a volar juntos para poder sacar provecho de sus múltiples sistemas de defensa aérea. No había oportunidad para alardear en el aire. Los jugadores de baloncesto que lancen la pelota indiscriminadamente, no la recibirán muy a menudo. El cazador que espante a la presa no será invitado de nuevo.

Cooperar con otros para realizar una tarea es una de nuestras más nobles faenas. También es uno de los aspectos más productivos de los gerentes con estilo. El conjunto es en realidad más grande que la suma de sus partes. La sinergia sólo funciona si le deja operar. Y cuanto más la impulse, más lo apreciarán a usted.

La cooperación no significa que tenga que renunciar a ninguno de sus principios. Usted puede abandonar un equipo y unirse a otro si el suyo decide asaltar la tesorería. Asegúrese de que el equipo sea digno de usted, así como usted debe ser digno del equipo. Espere sólo lo mejor. No se conforme con menos. Una forma segura de lograr cooperación exitosa es ayudar a convertir en ganador a un equipo al que no le esté yendo muy bien. Reúna a la gente; vuelva a las bases; administre; dirija. Los mismos principios se aplican en sus relaciones con los individuos. Aquellos que se sabe que trabajan con otros por una causa común, son reconocidos como gente de confianza. La gente de confianza no hace grandes enemigos conforme desempeña su labor. Esa es una gran ventaja.

Pero más que nada, no sea apático. Con toda seguridad se le ignorará. Los gerentes ignorados no pueden cooperar con nadie.

AYUDAR

Ayudar y cooperar no es lo mismo. Ayudar implica dar, sin esperar de inmediato nada a cambio. Es permitir que alguien se apoye en usted sin que, luego, tenga que apoyarlo a usted. Al estar cooperando, ambos, juntos, están dependiendo de algo para apoyo mutuo.

En la vida de la corporación, ayudar tiene que ver con el allanar el camino a otros, no importa que ellos sepan o no que usted lo está haciendo. Es estar disponible cuando alguien necesita a alguien; es hacer un elogio a alguien que lo merece; no es hacer mal un comentario de alguien que lo merece. Es decirle a alguien la terrible verdad, tal como, que tiene mal aliento. Es ofrecer un préstamo personal discreto, sin hacer mucho aspaviento al respecto.

Para ayudar en una forma positiva, deberá estar de manera genuina interesado en la gente y en resultados. No puede fingir ésta, aun si lo intenta, porque la verdadera ayuda es desinteresada. Y, desde luego, debe tener la paciencia de esperar hasta que el individuo reconozca que en realidad necesita ayuda. De otra forma, usted puede causar más daño que bien. La ayuda debe ser pensada cuidadosamente, como una donación de la Fundación Rockefeller. Un ejemplo interesante de ayuda mal dirigida es la forma en que los alcohólicos han sido "ayudados" por sus familias en el transcurso de los años. Al ser tolerantes, al ocultar los incidentes, al arreglar "segundas" oportunidades, las familias han propiciado que las víctimas se volvieran más dependientes de la droga y, en realidad han contribuido a su caída. En el caso del alcoholismo u otro abuso de drogas, la ayuda proviene de aquellas acciones que fuerzan al individuo a enfrentar la realidad.

En la vida de los negocios es difícil demostrar a unos amigos que los sistemas que están instalando son contraproducentes. Es difícil hacerles ver que van por mal camino. Si usted está preparado para ofrecer tal ayuda en forma apropiada, muy pronto puede convertirse en un "entrometido". Pero si usted confía en que su afán de ayudar responde a una preocupación genuina por el individuo y no es en pro de sus propios intereses, entonces la ayuda será aceptada.

COMUNICAR

De todas las funciones individuales que conozco la que más esfuerzos y menos logros genera es la comunicación personal. Terapia del lenguaje, cursos de mejoramiento de la personalidad, meditación trascendental, expresión corporal — éstas y muchas otras actividades han sido desarrolladas por las personas con la esperanza de mejorar su comunicación—. Por lo general, alcanzan un mejor entendimiento de sí mismas, que es de lo que tratan la mayoría de estas actividades,

pero fallan en mejorar su comunicación. No entienden o no creen en una verdad fundamental: que tienen que poseer algo que decir.

Escogí deliberadamente la palabra "comunicar" para esta característica porque, para dar a entender sus pensamientos se necesita mucho más que sólo hablar. Su ropa, modales físicos, peso, pulcritud y numerosas otras cosas transmiten mucho acerca de usted, a menudo con tal claridad y elocuencia que las palabras que usted elija decir pueden no ser escuchadas.

Existen tres actos básicos de comunicación: escribir, pronunciar discursos (charla preparada) y conversar.

Escribir es como el putting.* Lo mejor es que sea breve y directo; no conviene que sea largo y curvo. Escribir le ayuda a ordenar sus ideas para que otros las puedan entender. Quizá escriba frases resonantes y solemnes; lo suficiente para levantar ejércitos. Puede ser que unos albañiles lo consideren uno de sus activos principales, tan ocupados que están en grabar sus palabras en muros de mármol. Quizá más probablemente sea usted como el resto de nosotros y batalle todo el tiempo para hacerse entender. Si usted cree esto, está en el camino del mejoramiento. Escribir es la más difícil de las artes de la comunicación. Cuando usted se dirige a un auditorio, recibe algo de retroalimentación conforme avanza. Puede detectar confusión, aburrimiento o somnolencia. Leer es un acto privado y usted nunca puede saber si alguien entiende lo que ha escrito, a menos que esta persona dé evidencias de que ha entendido —o malentendido—. Hacerse entender es una difícil faena. Pero si usted tiene éxito, puede lograr más de lo que nunca soñó.

El discurso preparado es un método de comunicación gratificante, a la vez que fatigoso. Siempre me causa asombro el que un discurso en realidad bueno no parezca preparado cuando, sin embargo, toma tanto tiempo elaborar uno. El no preparar en debida forma cualquier discurso es la peor muestra de presunción. Es un insulto directo a su auditorio, el cual siempre se da cuenta, Quizá se lance sobre usted en vez de salirse a enfrentar al enemigo.

Aproximadamente en los últimos quince años, los auditorios se han vuelto muy exigentes con quienes se dirigen a ellos. Su experiencia con campañas políticas en la televisión, el auge de los círculos de conferencias y las discusiones en programas de televisión, les han abierto los ojos. Por esta única razón, es necesario que, desde un principio obtenga orientación en su carrera como conferencista. La Toastmasters International no es propiamente una organización de profesionales, pero ofrece, con mucho, el mejor método para aprender cómo ser aceptado por un auditorio de individuos de carne y hueso. Se recomienda obtener ayuda profesional para aprender cómo elaborar un discurso, pero los Toastmasters son la mejora forma de adquirir confianza y camaradería.

La conversación es algo que todos estamos seguros de poder manejar. No es la mejor materia para muchos, quizá porque sienten que requiere poca prepara-

* En el golf, es un golpe suave que se le da a la pelota para que entre en el hoyo. (N. del T.)

ción y atención. Los gerentes inteligentes se escuchan a sí mismos y aprenden cómo mejorar. Aprenden cosas tales como lo importante que es mirar a los ojos de la otra persona; cuándo tocarlas y cuándo no; cuándo abstenerse de ser listo o gracioso; cuándo permanecer callados.

Todos estos factores de comunicación —escribir, hablar en público y conversar— proyectan una imagen de usted en la pared mental de cada persona. Lo que ellos ven es lo que piensan que es usted. Usted puede sentir que es algo diferente y quizá en realidad no sea lo que está proyectando. Pero lo que parece ser, por lo general es. Piense en aquella gente que conozca, a la cual desapruebe en algún aspecto. Probablemente crea que lo hacen a propósito. No es así.

CREAR

Hay quienes piensan que la creatividad es cuestión de estructura genética. Usted es o no creativo. Sospecho que este análisis es correcto cuando se trata del arte puro o incluso de actividades deportivas. Pero en el mundo gerencial usted puede aprender a ser creativo.

Usted puede crear soluciones a problemas complicados con ser el único que desmenuce aquel problema complicado hasta sus causas básicas. Una vez expuestas estas causas, surge una solución creativa —si es que la puede reconocer—. Por desgracia, la mayoría de las personas se dan por vencidas antes que eso.

La habilidad para resolver problemas puede ser adquirida; existen muchas técnicas y conceptos para aprenderla. Sin embargo, la técnica más práctica es interrogar a la gente de línea que tenga que ver con el problema. No al personal gerencial, sino a los trabajadores. Me he ganado bien la vida durante muchos años con dirigirme de manera directa a la posición de prueba o inspección y preguntar cuál es en realidad el problema. A los operarios les encanta que a alguien le importe su opinión. Ellos comparten conmigo el hecho de que los errores se están incrementando debido a que gente sin entrenamiento está siendo colocada en sus áreas; o que el nuevo equipo de prueba no ha sido calibrado aún; o que a los empleados no les cae bien el gerente de línea. Ellos le dirán las cosas tal y como son y le ayudarán a encontrar una solución. Naturalmente, usted debe asegurarse de que ellos obtengan el debido crédito y deberá absorber cualquier descontento.

Otra fuente de creatividad consiste en profundizar en las ideas de otros o tomar viejas ideas y actualizarlas. Pero asegúrese de dar crédito; habrá mucho que recorrer.

Para el estilo gerencial, el aspecto más importante de la creatividad es el no adquirir el hábito de contar su falta de habilidad creativa. Alguien podría creérselo. Probablemente menos de un décimo del uno por ciento de los habitantes del planeta son en realidad creativos, esto es, capaces de desarrollar un concepto original a partir de una idea original. No es necesario sentirse menos si resulta

que usted no pertenece a ese grupo. Con frecuencia son incomprendidos, subestimados y, de cualquier forma, en gran medida, solitarios.

IMPLANTAR

El directivo o gerente más valioso es aquel que primero puede crear y luego implantar. Existen tan pocos de éstos, que si usted encuentra alguno, deberá guardar el secreto. Más numerosos son aquellos que pueden implantar un concepto ajeno o añadir sus propias mejoras a métodos ya existentes. Ellos valen su peso en derechos petroleros árabes. La mayoría de los gerentes sólo pueden seguir directivas (lo cual no es un valor malo en sí mismo, aunque carente de imaginación) y los verdaderos implantadores son respetados, apreciados y bien pagados.

Cada jefe sueña con encontrar subordinados que puedan aceptar una tarea, determinar la mejor forma de realizarla y luego regresen con el resultado alcanzado: Una persona capaz de manejar algo como: "Baja el inventario a los niveles del año pasado", o "Necesitamos ingresar en la industria del condensador", o "Estos meseros son demasiado lentos, haz que trabajen más rápido".

Sólo se trata de hacerse cargo, indagar los problemas básicos, determinar una solución práctica, vendérsela a todo el mundo y ponerla en práctica. Nada extraordinario, ninguna autoridad especial, nada de preguntas. Sólo hacerse cargo y ser el Sr. o la Sra. Confiable.

Así son los procesos de mejoramiento de calidad. Muchos gerentes de la calidad se frustran porque quieren autoridad absoluta —un compromiso firmado de que todos cooperarán—. Si usted pudiera obtener eso de inmediato, no necesitaría administrar nada. Quizá también estuviera usted en el lugar equivocado. Si ellos pudieran obtener todo eso, no lo necesitarían a usted.

APRENDER

Siempre me pongo a pensar cuando la gente me pregunta, "¿Qué estudiaste en la Universidad?" ¿De qué te sirve eso? La gente, de todas formas, no hace lo que aprendió en la Universidad para vivir. La administración, a menos que usted esté en un verdadero campo profesional como la química, medicina, metalurgia y cosas similares, es un conocimiento general. Cuanto más información tenga acerca de todo, especialmente de gente y dinero, más será lo que pueda lograr.

Por tanto, es esencial nunca dejar de aprender. Tomar cursos formales cuando sea posible, es una manera segura de aprender algo. Pero es más importante tan sólo leer y escuchar. Lea todo. Lea por lo menos una revista diaria y tres o cuatro libros al mes (sobre cualquier tema, desde historia hasta sexo). Tenga varias buenas conversaciones cada semana. Y no se vuelva adicto a la misma rutina de diversión. Manténgase vivo y sin compromisos.

No es posible saber lo que usted necesita aprender. Por tanto, deberá buscar siempre nuevas experiencias. No serán de su agrado algunos de las nuevas revistas, películas, o culturas. Pero son reales. Debe entenderse un poco, tan sólo para saber cómo tratar con ellas o con el efecto que crean. Usted no puede desaparecer las partes del mundo que no le agradan. Es muy útil poder relacionar acciones modernas con otras del pasado. Casi nada es nuevo y casi todo solía ser peor.

También es buena idea el aprender una nueva actividad importante cada cinco años. Aprenda a tocar el órgano; juegue tenis o practique el esquí a campo traviesa; pinte. Todo esto es estimulante y retador; ejercitar en todo tiempo los músculos del aprendizaje en su cabeza. Evita que usted se convierta en esa persona a la que usted conoce tan bien, que tiene una respuesta negativa para cada nueva idea y perdió mucho entusiasmo por la vida. Esa persona ha dejado de aprender probablemente a la edad de usted. Pero es imposible impedir que ocurran cosas dignas de aprenderse.

DIRIGIR

Muchas veces, dirigir es tan sólo averiguar hacia dónde va la gente y entonces saltar al frente gritando "Sígueme". Muchas veces no es así. Los líderes se comunican girando instrucciones comprensibles y dando el ejemplo. Dirigir significa comunicar objetivos de tal forma que sean entendidos con precisión, asegurando el compromiso de los individuos hacia esos objetivos, definiendo métodos de medición, y luego dando el impulso para lograr que se hagan las cosas. Es un trabajo muy duro y que nunca termina. Tiene que mantener a todos ocupados. El líder que se queda sin trabajos que dirigir, pronto será reemplazado por alguien más interesado en trabajar duro.

Usted conoce, desde luego, todas las ideas convencionales acerca de los problemas que implica ser un líder: las largas horas; las ansias de saber si todos los bombarderos regresarán; los problemas para elegir entre quienes van en ascenso y aquellos que van en descenso. Usted, de alguna manera sobrevivirá a los problemas.

A lo que quizá no sobreviva es a algo que destruye a la mayoría de los líderes. Ese algo es una creciente convicción de su infabilidad individual, la idea de que sólo ellos pueden ver la luz que se oculta a los demás. "¿Por qué seré el único capaz de hacer cualquier cosa?"

La causa de esto es el cambio constante de las reglas por parte del líder. Si el líder es el único que sabe qué juego se está jugando, entonces el líder es, por supuesto, el único que puede ganar. Muy poca gente impone deliberadamente reglas arbitrarias. Es el resultado natural de un proceso en el que están pensando a futuro en una dirección que sus subordinados no conocen. Dado que los subordinados no conocen la lectura de la brújula, quizá estén pensando con la misma intensidad en otra dirección. La inevitable revelación de la diferencia hace que

el líder pierda confianza. Esto produce titubeos por parte de los dirigidos, con todo lo que ocasiona este titubeo. El resultado es una enfermedad que paraliza a la organización.

La única cura es una mente abierta —un enfoque abierto en el cual surgen ideas y se proponen guías de acción— abiertamente. Un liderazgo cerrado se estanca. Tanto Napoleón y Hitler, quienes fueron amos absolutos de sistemas políticos, dejaron el mismo legado; es decir, en absoluto ninguno. Nadie recogió su bandera política y la llevó adelante. Ellos cerraron por completo toda la circulación. En ambos casos fue un espectáculo solitario, y sus programas murieron con ellos.

SEGUIR

No es fácil ser un buen seguidor. Servil, sí. Obediente, fácil. ¿Pero, bueno? Eso es difícil. Un buen seguidor debe anhelar los mismos resultados que su líder. No necesariamente necesita el seguidor poseer metas idénticas, pero sí debe tener el deseo de alcanzar los mismos resultados.

Un buen seguidor se toma el tiempo necesario para cerciorarse de que entendió la petición del jefe lo mismo que sus palabras. Los buenos seguidores no "interpretan" las órdenes del jefe para otros y se concentran en sus propias áreas de actividad. Todo esto no es con el propósito de restar eficacia o coartar la inventiva; sólo es un requisito para reducir la confusión.

Los buenos seguidores deseosos de extender su esfera de influencia obtienen su promoción y se trasladan a actividades de más alto nivel. Ellos no desperdician su tiempo apropiándose de un rincón de la cueva del líder. Se expanden hacia un área donde pocas cosas están sucediendo, y lo hacen con la plena autorización del jefe. Por lo general, el conflicto destructivo no logra nada, excepto retrasar la acumulación de desperdicios repartibles.

El arte de seguir no habrá de ser visto como algo que debe aprenderse tan sólo para cumplir por vía de mientras, alguna tarea, con miras a convertirse en la máxima autoridad. Usted nunca, nunca se libra de ser un seguidor. Puede alcanzar un nivel en donde su líder sea un Consejo de Administración, o puede alcanzar cumbres tales que el único líder que quede encima de usted sea "el pueblo". Pero, como usted sabe, el pueblo tiene su manera de recordarle a los líderes políticos quién es el que mueve las cosas.

Estudie para ser seguidor. Dirigir vendrá solo.

APARENTAR

Esta es una habilidad que es mejor dejar sin desarrollar. Siempre se presenta la ocasión en que usted olvida qué es lo que está aparentando ser. Si quiere ser un actor, sea un buen actor. Pero fingir todo el tiempo es un estilo gerencial demasiado espantoso como para que usted lo adopte.

RESUMEN

Escuchar: No hay mejor cumplido que escuchar verdaderamente lo que alguien tiene que decir.

Cooperar: Usted no sólo hace que se ejecuten jugadas, también protege a otros en el proceso.

Ayudar: Deje que alguien se apoye en usted sin esperar que, luego, este alguien lo apoye a usted.

Comunicar: No debe dejarse al azar el cómo se comunica con los demás.

Crear: Las soluciones originales son resultado de un arduo trabajo para descubrir problemas que no tienen nada de originales.

Implantar: Llega la ocasión en que alguien tiene que hacerse cargo del trabajo. .

Aprender: Cuando tenga una respuesta para todo usted sabrá que ha dejado de aprender.

Dirigir: Los líderes comienzan a fallar cuando empiezan a creer en lo suyo.

Seguir: Usted nunca alcanzará la etapa en que no trabaje para alguien, así que aprenda a ser bueno en ello.

Aparentar: Si usted va a ser un actor, sea un buen actor, mas no se meta en la administración.

ESTILO GERENCIAL: ¿BALLET O HOCKEY?

Su estilo gerencial deberá ser natural y deliberado. Un estilo natural es el más conveniente y útil. Sin embargo, usted puede poseer unas cuantas características que no son ni adorables ni útiles. Identifíquelas y deshágase de ellas. Pero más que nada, prepárese. Esté listo para cuando se presente la gran oportunidad. Sepa lo que habría de contestar si Walter Cronkite, de pronto, le pusiera un micrófono en la cara, preguntándole ¿qué haría usted?

Considere la diferencia entre el ballet y el hockey.

El hockey es un juego que requiere la aplicación instantánea de habilidades aprendidas y naturales para una situación siempre cambiante. Se deja caer el disco de goma, y comienza un evento original. La acción continúa hasta que se anote, termine el juego o suene el silbato. El jugador debe saber cuándo ser agresivo y cuándo retroceder. No existe ningún guión; no hay descanso. Sólo hay ac-

ción, fuerza y lucha. El hockey es un deporte emocionante, como lo es su estilo. Pero no es un buen estilo gerencial.

Un ballet es diseñado deliberadamente, discutido, planeado, examinado y programado con detalle antes de su puesta en escena. La colocación de cada pierna, la oportunidad de cada movimiento, el desenvolvimiento de la trama, el ritmo de la música son todos —pensados y planeados con esmero hasta el último detalle. Sin embargo, debido a la creatividad de los artistas y la orientación del auditorio, cada función es un original. El ballet es un medio de comunicación. También es un estilo gerencial práctico y eficaz.

Suponga que una organización descubre que muchos de los problemas actuales que sufre son originados por nuevos empleados que no están siendo bien entrenados antes de ser puestos a trabajar. Es obvio que, la organización va a tener que pedir a los departamentos operativos que, en el futuro, sean más cuidadosos en el entrenamiento. Encargado de la tarea de corregir esta situación, Hockey le escribe un memorándum al gerente general para que lo firme, diciendo en términos concretos que "en lo futuro, a los empleados se les asignará trabajo sólo después que sus habilidades hayan sido verificadas por el departamento de calidad". El resultado son varios días de sentimientos heridos, conflictos y ultimátums, y quizá la contratación de varias personas para "aprobar habilidades".

Ballet, por otra parte, les pide a los departamentos afectados que se reúnan para discutir sobre el tema. Mostrando la evidencia clara y fríamente, Ballet propicia que el grupo llegue a la conclusión de que "no hemos estado entrenando bien a los nuevos empleados antes de meterlos a las operaciones".

Después de una discusión, aquellos involucrados están de acuerdo en ejercer una disciplina mejor controlada. Se le pide al departamento de calidad que supervise en forma regular los avances y el equipo encargado de resolver el problema se reúne una y otra vez hasta que éste quede resuelto. Ballet les ha hecho saber a estos departamentos que el juego se acabó; tendrán que hacer aquello que desde un principio debían estar haciendo. Sin escándalo ni aspavientos. Sólo resultados positivos y productivos.

Si usted es capaz de considerar la situación y encontrar una manera específica de solucionar un problema específico, será respetado. Si usted golpea por todos lados, aplastando el problema mientras daña las paredes y a los espectadores se le calificará de peligroso. Hockey recibe llamadas telefónicas frenéticas, memoranda, visitas, indagaciones, impugnaciones y actividad continua. Para el administrador con estilo "hockey", lo normal son vacaciones abreviadas, viajes cortos y largas horas de trabajo. Existe la satisfacción de haber planteado y resuelto muchos problemas, pero la mayoría de ellos tienen que volver a "resolver" cada vez que se presenten. La escuela gerencial al estilo "ballet" sufre pocas interrupciones imprevistas. Las metas se cumplen con regularidad, las vacaciones se toman conforme fueron planeadas y el tiempo extra es ausente de su vocabulario. Los problemas que surgen se corrigen pronto con la destreza de una nana inglesa.

Hockey es detección, Ballet es prevención. Ambos estilos son posibles dentro del marco convencional de la Dirección por Calidad. Pero solamente la prevención procura las recompensas y satisfacciones que usted merece. La alta dirección desea que su función de calidad prevenga los problemas por completo. Quiere que los problemas que surjan sean enfrentados de inmediato, sin emoción, agitación ni gasto. No le interesa que una u otra vez se le pongan papeles bajo su imperial nariz para ser firmados como evidencia de "apoyo". Quiere asegurar la calidad. También deberá usted asegurarla.

La calidad es gratis, pero no es un regalo.

SEGUNDA PARTE

La Acción: Proceso de Mejoramiento de la Calidad de la Corporación

El problema más grande que enfrentan los directivos es cuando se espera que ellos logren todas las cosas que han estado diciendo que podrían lograrse si todos les hicieran caso. Deben ponerle acción a sus ideas. Pero todo sale bien si se toman el tiempo necesario para aprender de la experiencia de los demás. De los cientos de procesos de mejoramiento de calidad de que he sido testigo a través de los años, nunca he visto uno que no haya tenido éxito cuando la operación siguió los catorce pasos — así fuera de un modo vago—. El caso de la HPA ilustra un ejemplo de la vida real, que muestra cómo programar e implantar una operación de mejoramiento de calidad. Quizá reconozca, en este relato, algunos estilos de dirección. Ciertamente reconocerá las actitudes. Le agrada saber que, al final, todo resulta bien.

El caso ha sido usado como un auxiliar educacional con diversos grupos de gerentes y profesionales de todas las ramas. Al ejecutar los diferentes papeles y discutir los pasos a seguir, han aprendido anticipadamente cómo manejar las situaciones. Como resultado, han regresado a sus compañías, implantando el proceso y se han convertido en grandes héroes.

Todas las pruebas de actitud, todas las discusiones, y todas las juntas necesarias están incluidas en este caso. La Tercera Parte contiene la guía del instructor. Le sugiero que primero lea el caso completo, examine la guía y luego vuelva a leer el caso, haciéndose las preguntas de la guía.

El desarrollo del caso tiene el propósito de ser divertido de leer y de lograr. Piense en su propia compañía después que lo haya leído una vez. Entonces, adelante. El mejoramiento de la calidad le está esperando.

Y ahora, sigamos con nuestra historia...

10

Historia del Proyecto

PERSONAL PARTICIPANTE

| | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Hugh Gibbon: | Vicepresidente y Gerente General, División de Electrodomésticos de la HPA |
| Sally Gibbon: | Su esposa (no es empleada de HPA) |
| Wills Ellis: | Director de Producción |
| Otto Meyer: | Gerente de Compras |
| Harry Williams: | Director de Ingeniería |
| Ralph Lowell: | Gerente de Servicio |
| Katherine Norton: | Directora de Mercadotecnia |
| Allen Fielding: | Director de Calidad |
| Dr. Marian Nelson: | Gerente de Personal y Relaciones Industriales |
| Alice Wagner: | Contralor |
| Bill Ranson: | Administrador del Programa |
| Sharon Ranson: | Su esposa (no es empleada de HPA) |
| John Halden: | Ingeniero de Calidad, Oficinas Corporativas de la HPA |
| Tom Wilson: | Presidente del Sindicato |

(Varios empleados y miembros de las familias).

Hugh Gibbon, Vicepresidente y Gerente General de la División de Electrodomésticos de la Corporación HPA durante tres años, había estado arrastrando a la anticuada productora y distribuidora de pequeños aparatos electrodomésticos hacia una penetración de su tradicionalmente bajo umbral de utilidades. Había instituido enfoques modernos de administración, y sentía que la división pronto alcanzaría el punto en donde pudiera producir dinero. De alguna manera parecía que esto nunca iba a ocurrir. Siempre surgía un problema excepcional de lo que antes pareciera madera brillantemente pulida.

Hace dos años, fue el descubrimiento repentino de que los componentes que estaban siendo usados en la línea de televisores personales habían "empeorado" de manera misteriosa, resultando en una tasa acelerada de fallas tempranas en el uso. Esto hizo que el gerente de servicio de campo, Ralph Lowell, fuera dando de gritos a la oficina de Hugh. Ralph acababa de solicitar treinta y cinco empleados adicionales para manejar este problema, cuando la gerente de mercadotecnia estalló. Por lo general, Katie Norton se alteraba poco sin llegar a estallar, pero el enojo evapora la serenidad. "Ahora los distribuidores desconfían de nosotros", dijo, "y más vale que pongamos en marcha nuestra calidad, o nos veremos en un gran, pero grandísimo apuro".

El Gerente de calidad, Alien Fielding, reaccionó ante el problema sacando de inmediato los componentes marginales de la bodega e iniciando acciones correctivas en compras. Estaba seguro de que no volvería a suceder. Además, su ingeniero de calidad había preparado un nuevo manual de reparación para el personal de campo, el cual simplificaba los trabajos de reparación. Estuvieron de acuerdo en que podía haber estado peor.

Seis o siete meses después de esto, otra burbuja afloró a la superficie. Esta consistía en una súbita acumulación de inventario de bienes terminados, de tostadores y asadores de mesa. Una investigación exhaustiva realizada por el gerente de producción, Will Ellis, mostró que dos errores diferentes en el programa de cómputo para control de producción habían ocasionado erróneamente la producción de estas unidades. Mercadotecnia tuvo que liquidarlas de alguna forma, lo cual hizo, con una pérdida significativa.

Pequeños incendios ardieron, fueron apagados, y luego reaparecieron en alguna otra parter de la operación. Las reuniones del personal se convirtieron en sesiones de recriminaciones. A todo el mundo se le echaba la culpa, pero nadie era responsable.

La productividad estaba decayendo y los rechazos aumentaban poco a poco a lo largo de la operación. Los vendedores estaban "desanimados" con el producto. Por ser almas temperamentales reaccionaban a los problemas específicos que habían visto y los amplificaban quizá más de lo que eran en realidad. Nadie negaba que los vendedores estuvieran realmente descontentos, y ello empezaba a notarse. "No más descontentos que yo", pensó Hugh.

Los distribuidores también estaban reaccionando negativamente. HPA vendía a través de ferreterías y tiendas de electrodomésticos, propiedad de particulares y, por tanto, dependía de la buena voluntad de aquellos distribuidores independientes. Dicha buena voluntad, a su vez, giraba en torno de la credibilidad y el desempeño del producto. Aunque HPA tenía talleres de reparación en las áreas de mercado más grandes y personal de servicio de campo, los problemas recientes habían anegado sus esfuerzos. Por tanto, tal y como lo requieren las leyes matemáticas, las reparaciones empezaron a retrasarse cada vez más y más.

En la última reunión del personal de Hugh, Alien, el gerente de calidad, presentó el estado de programas vigentes de acciones correctivas y el estado de calidad. Había mejoras en algunos aspectos, pero bajas en otros. La situación en

conjunto si bien no empeoraba, tampoco mejoraba. Fielding expresó el punto de vista de que empezaban a controlarlos y quizá vieran un giro completo en los próximos meses. El personal de producción respaldó esta declaración, y un aire de optimismo empezó a animar la reunión. Hugh hizo preguntas difíciles acerca de las acciones correctivas que se estaban llevando a cabo. Le satisfizo el que los equipos organizados por Al estuvieran iluminando los aspectos realmente importantes de los problemas. Todo el personal confirmó su intuición de que esto era lo que debía hacerse.

A consecuencia de este análisis, Hugh pensó que debía tomar algunas acciones positivas. La reunión anual de ventas estaba programada para la siguiente semana, Hugh había planeado promocionar su discurso, por lo general cauteloso, acerca del futuro de la industria de los pequeños electrodomésticos en general y de la HPA en particular. Pero esta vez, le dijo a Kate, él hablaría acerca de la calidad y de cómo las acciones positivas que se estaban llevando a cabo eliminarían los problemas que aquejaban a la corporación.

La idea fue acogida con entusiasmo. Al reunió ciertas gráficas para usarlas en la presentación; la contralora, Alice Wagner, dibujó curvas de crecimiento y se redactó el discurso.

Los vendedores apreciaron mucho el discurso de Hugh. Era el tipo de seguridades que necesitaban. Kate estaba contenta, Al complacido y Hugh más tranquilo. Sólo Ralph Lowell no lo había aceptado por completo.

Jalando hacia un lado a Hugh con gesto discreto, le preguntó qué intentaba hacer respecto a los problemas. Señaló que todas las acciones que se estaban desarrollando eran para remediar problemas existentes. Enfatizó que podían haber sido prevenidos. El gerente de campo admitió que no sabía realmente qué hacer al respecto, pero sentía que debía existir alguna forma de enfrentar la tempestad al paso antes que llegara al valle y azotara a los granjeros.

Eso vino a amargarle la reunión a Hugh.

Lo que en realidad le molestaba era que todo fuera tan obvio. Si puede detectar los problemas cuando son pequeños, es posible eliminarlos casi sin esfuerzo ni gasto. Mejor aún, si puede encontrar primero que nada, por qué tiene esos problemas, entonces puede evitar toda la molesta situación.

De pronto, se le hizo evidente a Hugh que su programa de "alivio" era enteramente inadecuado. Podía pasarse el resto de sus días saltando de una crisis a otra. Debía haber una mejor forma. Resolvió encontrar una solución a esta situación.

Algunos días más tarde, Hugh llamó al gerente de calidad a su oficina. Después de asegurarse de que no serían molestados, Hugh comenzó a hablar.

Dijo, "Al, creo que tenemos en nuestras manos una situación que no hemos tratado adecuadamente. Quiero estar seguro de que entiendas que no te estoy echando la culpa. Has estado haciendo todo lo que te he pedido, y lo has hecho muy bien. Los equipos que has organizado han estado resolviendo nuestros problemas de producto y servicio. Y creo que tu reporte de la situación es exacto y útil".

"Sin embargo, tenemos un problema que, creo, a ambos nos corresponde resolver. Este problema, como lo veo, consta de dos cosas. Primera, toda la compañía se dedica a remendar cosas en lugar de prevenirlas. Segunda, creo que nosotros, como altos directivos, tenemos una actitud equivocada hacia la calidad. Tratamos de hacer apenas lo indispensable para salir del paso. ¿No es así?"

Al no estaba seguro de cómo reaccionar. Estaba de acuerdo con Hugh, pero no estaba seguro si era una idea sensata el demostrárselo. En el fondo, Al no tenía fibra de mártir. Así que asintió sin comprometerse. Hugh, absorto en sus propios pensamientos, no pareció notarlo. Siguió hablando, mientras que el gerente de calidad cada vez más incómodo se retorció en su silla.

"Hay que reconocer que se necesita un cambio de actitud por aquí, y necesitamos asegurarnos de que este cambio de actitud sea positivo. Necesitamos que todo el mundo se interese en la prevención de defectos. Ahora, creo que el trabajo del gerente de calidad es implantar y creo que el mío es iniciarlo. ¿Qué opinas al respecto?"

Al pensó por un momento y contestó:

"Hugh, si de lo que estás hablando es de un proceso de mejoramiento de calidad, y creo que a esto te refieres, sería una cosa maravillosa para esta compañía y para mi trabajo en particular. ¿Es eso lo que quieres?"

Hugh asintió y contestó; "Exactamente. Quiero empezar a *interesar* a la gente para que haga las cosas mucho mejor de como las hemos hecho, y deseo hacerlo lo más pronto que sea posible. ¿Puede hacerse?"

"Claro que sí, Hugh. Claro que sí. He estado leyendo hace poco acerca de un proceso de catorce pasos para inculcar la actitud de prevenir defectos. Parece funcionar donde es bien aplicado, y ha producido grandes resultados, por lo que he leído en estos artículos."

Hugh se levantó. "Magnífico, eso es lo que iniciaremos. Ahora, llamemos al resto del personal y digámosles lo que vamos a hacer. Podemos echar a andar el proceso mañana. Tú serás el responsable. Motivaremos a todo el mundo."

Al se levantó también, pero alzó la mano hacia Hugh.

"Oye, espera un momento. Esa debe ser la forma equivocada de empezar. Creo que tú y yo necesitamos asegurarnos de que entendemos la situación, el programa y qué es exactamente o que está involucrado, antes que podamos involucrar a todos los demás. ¿Puedo tomar unos minutos más de tu tiempo?"

Hugh se recargó en la silla, viendo a aquel gerente de calidad con otros ojos. Enderezó la cabeza, pensó un momento y entonces sonrió. "Estoy empezando a creer que estás buscando la manera de que yo soy parte del problema, y que si me apresuro a embarcarme en una cruzada motivacional, empeoraré aún más las cosas. ¿No es así?"

Para consternación de Al, se sonrojó un poco ante el comentario, y habiéndolo hecho, se dio cuenta de que no se necesitaba respuesta. Hugh se sentó derecho en su escritorio y tomó su cuaderno de notas.

"Bien, ¿qué es lo que tenemos que hacer? Vamos a empezar con lo que necesitas de mí. Primero, oriéntame y luego dame un resumen de esos catorce pasos de que hablabas para que pueda leerlos esta noche. Es obvio que, no se nada de mejoramiento de la calidad ni de motivación. Acláremelo por favor, señor."

Al pensó un momento y luego decidió que la mejor táctica sería desplegar todo. Se inclinó hacia adelante de forma que pudo mirar a su jefe directamente a los ojos y empezó.

"Bien. Bueno Hugh, como dije, he estado estudiando este asunto del mejoramiento de calidad. Dado que estoy en esto, déjame también aclararte algo. He tenido una idea equivocada de todo esto, hasta hace poco. Por ejemplo, allí tienes Cero Defectos. Siempre pensé que Cero Defectos era un concepto motivacional en el que se suponía que uno debía mostrarle a la gente carteles, y pronunciar algunos discursos para que firmaran un compromiso. Habiendo hecho esto, te podías sentar y dejar que todo mejorara. Como eso era lo que pensaba, deduje que sólo era un montón de tonterías poco profesionales. La mayor parte de la literatura en la profesión de la calidad apoya esta creencia."

"Sin embargo, encontré que algunas compañías estaban teniendo mucho éxito con CD, y que este éxito se sostenía por mucho tiempo. Deduje que debía haber algo más detrás de esto. Créeme, lo hay. CD es la clave para el mejoramiento de la calidad, y comienza aquí en esta oficina."

Hugh se inclinó hacia adelante. Estaba muy interesado.

"¿Quieres decir que me quieres motivar con algunos caramelos y discursos?"

"¿Realmente no", sonrió Al. "Realmente no. Lo que quiero decir es que tenemos que fijar una norma de desempeño muy claro para nuestra gente y tenemos que hacerlo de una manera sincera. La sinceridad empieza con nuestra dedicación a ello. Aquellos que han usado el programa CD durante un tiempo, dicen que ellos nunca entendieron de dónde salió la idea de que se trataba de un programa de motivación. Tan sólo se trata de fijar estándares de desempeño que nadie pueda malinterpretar y entonces iniciar un ejercicio de comunicación en dos sentidos para informar a todo el mundo acerca de ello. Como dijiste antes, todos estamos trabajando con diligencia en el asunto equivocado. Podemos trabajar en forma igualmente ardua en lo correcto". Hugh frunció la frente.

"No podemos darnos el lujo de ponerle chapa de oro a todo, o regalar toda la tienda. Si quieres tener cero defectos en todo, necesitaremos contratar 300 inspectores. La gente se frustraría tan sólo por fallar de cuando en cuando. Me suena impráctico."

Al golpeó con su dedo con firmeza en el escritorio. "De ninguna forma es así, Hugh. Lo que es CD es la *actitud* de prevenir defectos. Significa 'haz las cosas bien desde la primera vez'. Eso es todo. Haz lo que dijiste que ibas a hacer cuando llegaste a trabajar. Si todo el mundo hiciera eso, estaríamos muy adelantados. La mayoría de los problemas que tenemos son sólo por falta de atención. Nosotros, como gerencia, no hemos insistido en que se hagan bien las cosas. Mira, tengo una breve cinta grabada que explica el concepto CD tal como fue originalmente pensado. Después que lo oigas, te daré una lista de los pasos que ne-

cesitan para alcanzar el día en que tengamos un programa CD en toda la compañía, y te hablaré acerca de las acciones que siguen para apoyarlo. ¿Estás de acuerdo?"

Hugh asintió.

"Parece buena idea. Pero antes que pongas la cinta, déjame hacerte una pregunta. Suponiendo que todo esto tenga sentido para mí, ¿qué tan pronto podemos empezar nuestro proceso formal de mejoramiento de calidad?"

"Jefe", sonrió Al, "ya hemos empezado". Fue muy rápido por el pasillo a su oficina, regresó con el tocacintas y puso la grabación.

Los productos de la industria no son lo suficientemente buenos. Las quejas de los clientes están aumentando; hay demasiado desperdicio. Aquellos productos que funcionan sin problemas lo hacen porque hay inversiones fuera de toda proporción en pruebas, inspección y servicio. Muchas compañías gastan el 10, 15 y hasta el 20 por ciento de sus ventas en dólares, en desperdicio, correcciones, garantía, servicio, prueba e inspección. Los errores que producen este desperdicio son ocasionados de manera directa por el personal de la compañía, tanto por los empleados como por los directivos.

Para eliminar este desperdicio, para mejorar la operación, y hacernos más eficientes, debemos concentrarnos en prevenir los defectos y errores que nos azotan. El defecto que es prevenido no necesita reparación, ser examinado o explicarse. El primer paso consiste en examinar y adoptar la actitud de prevenir defectos. Esta actitud es llamada en términos simbólicos: Cero Defectos. Cero Defectos es un estándar de dirección que la gerencia puede transmitir a los empleados para ayudarles a decidirse a "hacer el trabajo bien, desde la primera vez".

La gente se condiciona a creer que el error es inevitable. No sólo aceptamos el error, sino que lo anticipamos. Ya sea que estemos diseñando circuitos o programando una computadora, planeando un proyecto, soldando juntas, escribiendo una carta, terminando una cuenta del libro mayor o montando componentes, no nos molesta cometer algunos errores, y la dirección planea que estos errores ocurran. Nosotros creemos que los seres humanos tenemos un factor de error "innato".

Sin embargo, no sustentamos el mismo criterio cuando se trata de nuestra vida personal. Si lo hiciéramos, nos resignaríamos a que se nos diera de menos al cobrar nuestros cheques de nómina. Esperaríamos que las enfermeras de los hospitales dejaran caer al suelo a cierto porcentaje de todos los recién nacidos. No nos sorprendería periódicamente dirigirnos a una casa equivocada en lugar de la nuestra. Como individuos, no toleramos estas cosas. Así que tenemos un doble estándar — uno para nosotros y otro para la compañía.

La razón para esto es que la familia crea para nosotros una norma de desempeño, más alta que la que nos fija la compañía.

Resumiendo, debemos determinar si nosotros, como directivos, hemos manifestado claramente nuestros deseos a aquellos que nos buscan para pedir guía y orientación. Debemos proveer un estándar comprensible y constante para el desempeño de la calidad.

Consideren las tres áreas básicas de desempeño en cualquier organización: costo, programa y calidad. Todas éstas son vitales para tener éxito. Cada una requiere el establecimiento de un estándar de desempeño que no pueda ser malentendido.

Tomemos el costo. Todo el mundo entiende qué significan \$2.35. Podría haber alguna discusión acerca de qué hacer con el dinero, pero todo el mundo entiende su esencia. Se fija un presupuesto, y el estándar es coordinar trabajo y fondos.

El programa también tiene una base común comprensible: el tiempo. Todos usamos los mismos calendarios y relojes estándar. Las fechas de entrega y terminación se especifican en contratos y requerimientos. Cumplimos con las fechas o no.

Ahora, ¿cuál es el estándar existente de calidad?

La mayoría de las personas hablan acerca de un NAC —un nivel aceptable de calidad—. En realidad un NAC significa un compromiso, antes que iniciemos el trabajo, a producir material imperfecto. Déjeme repetirlo; *un nivel aceptable de calidad es un compromiso, antes de iniciar el trabajo, para producir material imperfecto*. Por tanto, un NAC no es un estándar directivo. Es una determinación del *statu quo*. En lugar de que los gerentes fijen el estándar, la operación lo hace.

Considere el NAC que usted establecería en el producto que compra. ¿Aceptaría un automóvil del que usted supiera de antemano que es defectuoso en un 15%? ¿5%? ¿1%? ¿Vi de 1%? ¿Y qué con las enfermeras que cuidan a recién nacidos? ¿Sería demasiado rígido un NAC de 3% en malos manejos?

El concepto de Cero Defectos está basado en el hecho de que los errores son ocasionados por dos cosas: falta de conocimiento y falta de atención.

La falta de conocimiento puede ser medida y atacada por medios probados y verdaderos. Pero la falta de atención es un estado mental. Es un problema de actitud que debe ser cambiado por el individuo.

Cuando al individuo se le presente el reto para hacer esto y el estímulo para intentarlo, responderá con entusiasmo. Recuerde que Cero Defectos no es un método de motivación, sino una norma de desempeño. Y no sólo es para el personal de producción, sino que es para todos. Algunos de los avances más grandes ocurren en las áreas que no son de producción.

El programa de Cero Defectos debe ser dirigido en lo personal por la alta dirección. Las personas reciben los estándares de sus líderes. Se desempeñan conforme a los requisitos que se les han dado. Debe decirseles que el estándar personal de usted es: Cero Defectos.

Para alcanzar los beneficios de Cero Defectos, usted debe comprometerse personalmente a obtener un mejoramiento en su operación. Usted deberá desearlo. El primer paso es: Haga de la actitud de Cero Defectos su norma personal.

Después de escuchar la grabación. Hugh permaneció sentado allí por un momento. Entonces volteó hacia Al. Su voz era tranquila y pausada. Casi un murmullo. "Vaya, quien lo hubiera creído. Si 'el producto se parece a sus directivos' y estamos teniendo todos esos problemas, entonces el problema, o por lo menos

gran parte de él, debemos ser mis colaboradores y yo. Bien Al, creo que entendí el mensaje. Déjame este material y vuelve mañana por la mañana, a las 8:15. Tú y yo tendremos una reunión a esa hora de la mañana para examinar los pasos uno por uno mientras diseñamos el proceso."

"Nos veremos en la mañana."

(El material que se llevó Hugh a su casa se titulaba: "Mejoramiento de la calidad a través de la prevención de defectos." El proceso contenía los catorce pasos que usted ya conoce, los cuales fueron detallados en el Cap. 8.)

Al conversar con su esposa, Hugh comentó acerca del proceso y del problema.

"Esta secuencia del proceso ciertamente suena lógica y las experiencias reportadas por estas otras compañías son realistas y bien documentadas. Pero no me acaba de convencer. Parece que el proceso no es bueno, no sé con exactitud lo que no es."

"Yo sé lo que no es", comentó su esposa. Hugh la miró sorprendido y divertido.

"¿Cómo puedes saberlo? Ni siquiera lo has visto."

"Te conozco. El problema que tienes es que el proceso no se ve lo bastante complicado como para lograr todas estas cosas; de hecho se ve como algo que se te debía haber ocurrido a ti. ¿No es así, oh poderoso magnate industrial?"

Hugh tuvo que admitir para sí mismo, y luego para Sally, que le molestaba la simplicidad y lo directo de ello. Comprometerse a un estándar, comunicarlo, reconocer el desempeño y luego reciclar. Y ser honesto al respecto.

Lo que realmente le molestaba era la parte del compromiso. Supuso que su orgullo había sido herido. Por ser un directivo dinámico e interesado, sentía que siempre le había dado a su gente el reto de hacer las cosas bien desde la primera vez. Pensaba que él siempre había exigido el mejor desempeño. Pero en una retrospectiva honesta, se dio cuenta de que, con su énfasis para entregar dentro de lo programado, ajustarse a los presupuestos y mantener una operación uniforme, había dejado que las cosas se salieran de sus cauces.

Tan sólo seis semanas antes había reprendido al personal de pruebas finales por posponer las pruebas de aceptación de algunos asadores, mientras el equipo estaba siendo calibrado. En esa ocasión, pensó que los estaba castigando por su falta de visión. Ahora se daba cuenta de que les había estado diciendo que las pruebas no eran importantes.

De cualquier forma, tenía que calmarse y aceptar la tarea de hacerle ver claro a su gente que tomaba muy en serio esto de la calidad. Lo haría cuando el proceso se iniciara formalmente. Suspirando un poco, vio el folleto, determinado a llevar a cabo el asunto paso a paso, si eso era lo que se necesitaba para hacer que el equipo empezara a moverse de nuevo.

11

El Proceso

PASO UNO: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y GERENCIAS

Propósito:

Manifiestar claramente la posición de los directivos con respecto a la calidad.

Es necesario que produzcamos regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos, el precio óptimo. El mecanismo para lograr esto es el uso de técnicas para la prevención de defectos en nuestros departamentos operativos: ingeniería, producción, control del calidad, compras, ventas y otros. Sin exceptuar a nadie.

Resulta mucho más barato prevenir errores que corregirlos, desecharlos o darles servicio. El gasto por concepto de desperdicio puede llegar a ser hasta de un 15 a un 25% de las ventas, y así sucede en algunas compañías.

La primera acción que debe ocurrir en el mejoramiento es que la dirección de la compañía se tome un momento para entender lo que se necesita y que ella misma decida que en realidad desea este mejoramiento. Esta decisión se toma cuando acepta adoptar, como norma personal, la actitud de prevenir defectos.

Es obvia la razón por lo que esto es importante, pero vale la pena repetirla. Es cuestión de política de calidad.

La política de calidad de una organización es demasiado importante como para dejarla en manos de los responsables de la aceptación del producto. El gerente de calidad, o el inspector, al pedírseles que juzguen continuamente sí el producto es lo bastante bueno, "adaptarán" al producto o servicio a sus antecedentes y actitudes personales.

¿Cuál es la política de calidad?

Es la idea que tiene el personal de la compañía en lo que respecta a qué tan bien deberán ejecutar sus funciones. Esta política, haya sido formulada o no, es la que determina de antemano qué tan exitosamente se ejecutará el próximo trabajo.

Si la dirección de la organización no establece una política formal, entonces el personal seleccionará —en lo individual— la suya. Esta política debe ser formulada y establecidas por *los altos ejecutivos de la organización*, en forma muy similar a cómo se establece la política financiera. Es peligroso delegar esta función al gerente de calidad o a otros ejecutivos con puestos ascendentes en el escalafón.

Para determinar cuál debe ser esta política, primero, hay que examina algunas cosas que no deben ser:

1. No deberá ser un *tratado* de "economías de calidad". Calidad significa cumplir con los requisitos; no hay tal cosa como las economías del cumplimiento; siempre es más barato hacer el trabajo apropiadamente. Existen niveles económicos de inspección, prueba, equipo de laboratorio, secretarías, servicios de comida y otras funciones, pero no hay economía de la calidad.
2. La política de la calidad no deberá incluir *números*. Formular niveles permitidos de incumplimiento en los requerimientos no es forma de obtener lo que usted quiere, porque nadie se fija en el número por lo que es. Los empleados sólo saben que está allí y permiten que ocurra.
3. No habrá de indicar ningún *método* para desviarse de la política. Si lo hace, deberá haber inmediatamente un procedimiento escrito acerca de este método, y se convocarán reuniones para entrenar bien a la gente en este dicho procedimiento — a fin de reducirlo a su intención original.
4. No deberá delegarle a la política la responsabilidad de *evaluar el desempeño*. Esta debe ser prerrogativa del directivo, aun cuando dicho ejecutivo haga que otros reúnan la información.
5. La política no deberá estar encerrada en un *libro reservado* sólo al personal ejecutivo. Deberá ser formulada, reformulada y divulgada hasta que todos la conozcan, la entiendan y crean en ella.

El enunciado que se recomienda para la política es: *Haz de manera exacta lo que piden los requisitos... o haz que los requisitos sean cambiados oficialmente a lo que nosotros y nuestros clientes en realidad necesitamos.*

El enunciado de esta política y su explicación al equipo directivo fijará en debida forma las bases para el mejoramiento de la calida.

Comentario: Es vital que cada miembro de las direcciones operativas entiendan y estén de acuerdo con esta política, y más importante aún, la implante.

Hugh volvió a su escritorio y escribió la política tal y como estaba enunciada. Pensó por un momento en añadir un comentario tal como "si tiene alguna duda, consulte con su supervisor", pero decidió que esto tan sólo reabriría la puerta. Si

se iba a ajustar a los requerimientos publicados, entonces se iba a ajustar a ellos. Podría ser interesante averiguar si los productos se podían fabricar de acuerdo a como él y otros pensaban que debían serlo.

Lo que sí añadió fue que esta política se aplicaba a todos los empleados de la compañía y que se haría cumplir no sólo en producción, sino en todas partes. Esto, pensó, debería poner en marcha a los tipos de mercadotecnia.

Puntualmente, a las 8:15, Al Fielding entró a la oficina del gerente general. Hugh le extendió el enunciado propuesto de la política. Al lo leyó varias veces/sonrió y se lo devolvió.

"Breve y directo al grano, Hugh. 'Haz lo que debes hacer', así debe ser."

"Bien, haré que se emita hoy y por lo menos habremos dado el primer paso. Sin embargo, creo que será una buena idea decirle al personal por qué lo estamos haciendo. ¿Qué tal si organizamos una reunión a las 3 de la tarde, y repasamos todo el asunto?"

"No hay problema", dijo Al.

"Ahora, mi estimado gerente de calidad, tenemos que abordar el resto del proceso. Tú ya has empezado con el paso 13, consejos de calidad, así que no tenemos que preocuparnos con eso por el momento. ¿Por cierto, cómo va?"

"Muy bien. El problema más grande que estoy teniendo, es que ellos no están seguros de que estamos tomando todo esto muy en serio. Creo que esta política ayudará dentro de esa línea."

"Caray, ¿hemos perdido tanta credibilidad? Quizá sea una buena idea si me reúno con ellos. ¿Lo podemos arreglar?"

"Tenemos una reunión el próximo miércoles después del trabajo. Supon que en su lugar organice una cena. Puedes venir y decir unas pocas palabras, y entonces — si no te importa— abrimos la reunión y dejamos que hagan las preguntas que quieran."

Obviamente a Hugh le agradó la idea.

"Si funciona, quizá debamos hacer lo mismo con los otros departamentos. Ahora, el siguiente paso en este programa es el Núm. 2: el equipo de mejoramiento de calidad. Tú deberás presidirlo ¿o no?"

"No lo creo Hugh", contestó Al. "Si lees las instrucciones, no recomiendan en particular al gerente de calidad. Creo que si fuera tan obvio, lo hubieran hecho. Siento que si tú haces al gerente de calidad responsable del proceso, esto se convierte en 'tan sólo otro trabajo de calidad' para la mayoría de la gente."

"Bien. Bueno, leamos el concepto de este paso palabra por palabra, para ver si lo podemos averiguar. Al parecer la elección depende de nosotros, porque necesitamos encontrar a la persona dentro de la organización que pueda ser la más efectiva, estrictamente desde un punto de vista de mejoramiento de calidad."

PASO DOS: EL EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD (EMC)

Propósito:

Llevar a cabo el proceso de mejoramiento de calidad

Dado que cada función de una operación contribuye a niveles de defectos, cada porción debe participar en el esfuerzo por mejorar la calidad. El grado de participación se determina mejor por la situación particular que existe. Sin embargo, todo el mundo tiene la oportunidad de mejorar.

El equipo de mejoramiento de calidad es estrictamente un trabajo de tiempo parcial para los miembros, excepto para el presidente del equipo, quien se involucrará en él de manera más profunda. Por tanto, la selección del presidente es un paso importante. Existen sólo dos requisitos:

1. El presidente deberá ser un miembro maduro de la gerencia que entienda la necesidad de mejorar y esté de acuerdo con el concepto de Cero Defectos y prevención de defectos.
2. El gerente general y el personal de la gerencia deberán tenerle confianza a la persona elegida.

No se requieren habilidades especiales. Algunas compañías han seleccionado a su gerente de calidad y otras han nombrado a sus ejecutivos de relaciones industriales, producción, ingeniería o finanzas.

El presidente deberá juntar a un equipo representando cada departamento, y juntos, habrán de examinar el propósito del proceso y los conceptos que implica. Entonces este grupo lleva a cabo el proceso.

Las responsabilidades de los miembros son:

1. Diseñar todo el proceso de mejoramiento de calidad.
2. Representar a su departamento en el equipo.
3. Representar al equipo en su departamento.
4. Hacer que las decisiones del equipo se ejecuten en su departamento.
5. Contribuir creativamente a la implantación de la actividad de mejoramiento.

Aunque el equipo tenga la responsabilidad de crear y dirigir el proceso, se recalcará que se hace responsable a los departamentos individuales de desarrollar sus propios programas y hacer que se lleven a cabo.

El equipo deberá desarrollar su plan de implantación y presentarlo a su gerente general y a los miembros del equipo directivo para que sea aprobado y apoyado. Habrán de fijarse fechas definidas para el cumplimiento de cada paso, y en cada reunión del equipo deberá evaluarse el avance. Este énfasis constante asegurará el éxito.

Comentario; El establecimiento de este equipo y la organización del proceso de mejoramiento no representa un gasto adicional para la operación. Se trata en realidad, de juntar y organizar las cosas que están sucediendo actualmente de una forma u otra. Al formalizarlas y centralizar el esfuerzo, se hace posible eliminar las duplicidades de esfuerzo.

"Esta no es mucha ayuda para escoger la persona", murmuró Hugh.

Al se rascó la barbilla. "Quizá no lo captamos, pero me parece que han puesto énfasis en lo que respecta a cuál función debería organizar el proyecto. Ni siquiera dan una carta organizacional o programa, excepto para decir que el programa inicial deberá cubrir un año y se habrá de hacer que los pasos ocurran cuando estén listos para ellos. Me parece que se deja a nuestro criterio el decidir a quién le interesa más esto."

"Eureka, creo que lo encontraste", dijo Hugh.

"¿Ah, sí?"

"¿Quién es el que sale más perjudicado con esto de la calidad? Yo, desde luego; porque si no producimos me despiden, y tú, porque se supone que debes encargarte de esto de acuerdo con la carta organizacional. Todo esto es cierto. Pero así que en realidad se le está perjudicando es a nuestro intrépido departamento de mercadotecnia. De hecho, ellos se avergüenzan por la chatarra que estamos produciendo. Kate está agonizando pulgada por pulgada y ella lo sabe. Ella es la presidenta."

"¿Presidenta?"

"¿Qué tal la líder del equipo?"

"¿Lidereza?"

"Ya en serio, Kate sería la elección lógica. Tiene experiencia en el negocio, es estricta y tiene altas normas personales. Además, todo el mundo la respeta personal y profesionalmente."

"No creo que ella acepte. Creo que siente que la fábrica es el único problema. Ella no estará dispuesta a implantar un proceso de mejoramiento en mercadotecnia. Y mucho menos a dirigir todo el asunto."

"Claro que lo hará. Tú no entiendes a la gente de mercadotecnia. Ella piensa que tiene la operación más eficiente de toda la compañía; por tanto, aceptará la tarea de hacer que todos los demás cumplan con su criterio de desempeño."

"Quizá tengas razón. De cualquier forma, estoy de acuerdo con la idea de intentarlo. ¿Qué te parece Bill Ranson como administrador del proceso? Es joven, muy brillante, hábil con la gente y ha estado asistiendo a los Toastmasters. Creo que le agradaría tener la oportunidad de mostrarte a ti y a los demás miembros del personal lo que puede hacer."

"Bien. Invitémoslo a la reunión de hoy. El bien podría estar en todo esto desde el principio."

Hugh volvió a su trabajo y Al se dedicó a hacer los arreglos para la reunión del personal.

Al presentó a Bill Ranson con el personal conforme venía llegando cada persona, explicando que Bill iba a ser el administrador del nuevo proceso de mejo-

ramiento de calidad. Todos eran amigables, pero se podía advertir que nadie se daba cuenta de que iba a tener que involucrarse personalmente en este nuevo proceso. De hecho, tanto Ralph como Kate hicieron comentarios acerca de que Bill debería llamarlos si necesitaba cualquier información acerca de los problemas en la fábrica.

Hugh empezó la reunión alrededor de las 3:15.

"Me da gusto ver que pudieron estar aquí esta tarde a pesar de haberles avisado con tan poca anticipación. Lo que tengo que decir es muy importante para todos nosotros y se trata de implantar un proceso formal de mejoramiento de calidad en HPA. Permítanme explicarles brevemente nuestra situación."

"Estamos al mando de una compañía que produce pequeños aparatos electrodomésticos y provee servicio a ferreterías y bazares propiedad de particulares. Nos encontramos en un mercado en crecimiento, sin embargo, nuestra participación está disminuyendo. Hace dos años nuestras ventas fueron de \$55 millones; el año pasado fueron \$56 millones; este año, pueden ser de \$54 360 000. Esto es a lo más que podemos llegar. Nuestras utilidades serán este año de \$815 400, lo cual equivale a 1.5% de margen sobre ventas. El rendimiento sobre los activos es de un 1.7%. Tomando en cuenta las oportunidades de inversión disponibles hoy en día, es evidente que hay mejores cosas que hacer con su dinero que meterlo a la HPA."

"La muy clara situación que enfrentamos es que tenemos que mejorar nuestros ingresos y hacerlo sin elevar precios. Además, necesitamos aumentar nuestras ventas para tener una base más amplia. Ahora veamos adonde se va el dinero —es decir los \$54 360 000 que recibamos de todas las ventas:

| | |
|---------------------------------------------|--------------|
| Compensaciones a empleados | \$26 092 800 |
| Proveedores de materiales y servicios, etc. | 25 971 800 |
| Impuestos federales, estatales y locales | 1 480 000 |
| Utilidades | 815 400 |
| Total | \$54 360 000 |

"Sé que ésta es una forma poco común de ver el desglose financiero de una compañía, pero creo que indica que tenemos que reestructurar la compañía al grado de que nos produzca un 8% libre de impuestos con un menor volumen de productos, o abatir costos internos y mejorar nuestra calidad lo bastante como para obtener un mejor margen bruto en el mercado."

"Tenemos un total de 2 718 empleados. Le pedí a Marian Nelson que nos presente un desglose de su distribución en la compañía."

Nelson se levantó y caminó alrededor de la mesa, distribuyendo a cada asistente la siguiente lista de asignación de personal:

| | |
|------------------------------------|------|
| Mercadotecnia | 136 |
| Servicio de campo | 281 |
| Personal directivo | 65 |
| Calidad | 187 |
| Diseño | 92 |
| Compras | 16 |
| Producción | 1825 |
| Relaciones industriales y personal | 52 |
| Contabilidad | 64 |
| | |
| Total | 2718 |

Hugh dejó que todo mundo asimilara la información y continuó: "Por una parte, poseemos múltiples problemas que tienen que ver con los productos en sí mismos, por otra parte, también tenemos una alarmante tendencia a efectuar de nuevo los trabajos en las áreas administrativas y de papeleo. Al hizo algunos análisis especiales para mí, y éstos nos dicen cosas muy interesantes. Parece que hasta el 25% de nuestra gente está dedicada a repetir trabajos una segunda y hasta una tercera vez. Por cierto, parece ser que esto no es raro en la industria."

Todos en la habitación quedaron boquiabiertos.

Kate meneó la cabeza. "Hugh, se me hace muy difícil creer eso. ¿Quieres decir que mis vendedores están diciéndoles cosas equivocadas a los clientes, o tomando los pedidos equivocados, o regresando a los lugares equivocados, o qué? Esta es una acusación seria."

Hugh pareció un poco sorprendido.

"Kate", dijo con voz tranquila, "no es una (acusación). Es un comentario basado en la información que he podido reunir en tan corto tiempo. Pero te puedo dar un ejemplo. Tenemos un grupo que escribe pedidos y que consta de dos personas que son parte de tu operación".

"Cierto", dijo Kate. "Ellos toman los pedidos conforme llegan y los convierten en órdenes para el taller, con el objeto de que pueda ser programado el inventario, el tiempo del taller y todo lo demás. Le ahorran mucho tiempo y esfuerzo al personal de producción." Ella miró al director de producción en busca de aprobación. El asintió.

"Entiendo el sistema", dijo Hugh. "Pero tenemos a uno de los ingenieros de calidad que se pasa el día en el departamento de control del producción viendo qué pasa con esas órdenes. Reportó que el jueves pasado, de las 87 recibidas del grupo que escribe pedidos, 16 tuvieron que ser devueltas debido a números de parte equivocados u otros errores. Al determinar qué tan a menudo ocurre esto, supimos que control de producción tiene una persona cuyo trabajo de tiempo completo es el de coordinar al grupo de pedidos debido al gran número de errores encontrados con anterioridad."

"¿Por qué no se me había informado de esto?" dijo Kate, ahora enojada.

"Porque tenemos un mal sistema de comunicación interna y acción correctiva, por eso. Esa es una de las cosas que tenemos que corregir. Tú eres solamente

una parte de ello —la tendencia es general en la compañía—. Encontramos en el servicio de campo que la gente de reparación no envía los resultados de su análisis de reparación porque nadie hace caso de sus recomendaciones en términos de rediseño o de cambio del proceso de manufactura. Incluso tienen manuales informales acerca de cómo remediar los problemas conocidos."

Ralph Lowell se sonrojó. "Hemos tratado de lograr que la gente se interese en esos reportes, pero es muy difícil."

Harry Williams, el jefe de ingeniería, volteó en su silla. "Solíamos ver los reportes, pero la mayoría de ellos eran la cuarta copia al carbón o algún otro material difícil de leer. Además, realmente no tenemos personal para revisarlos."

Will Ellis, de producción, carraspeó. Cuando se logró silencio, comentó: "Mis tasas de rechazo han aumentado continuamente en los últimos tres años. Yo lo atribuyo mucho a la rotación de personal que hemos tenido y a la falta de entrenamiento apropiado. Pero creo que es una exageración afirmar que el 25% de ellos tienen que dedicarse tiempo completo a hacer las cosas de nuevo."

"Puede ser, Will, puede ser", asintió Hugh. "Pero lo vamos a averiguar y lo vamos a remediar. Antes que empecemos a hablar con detalle acerca del proceso, vamos a suponer por un momento que la estimación es correcta —que la cuarta parte de nuestra gente no es productiva, en el verdadero sentido de la palabra—. Esto equivale a \$6.5 millones que estamos pagando en nuestra propia casa, para hacer las cosas de nuevo. Este es un blanco al que vale la pena tirarle."

"Sabes, Hugh", dijo Otto Meyer, el gerente de compras, "si proyectas la misma idea a nuestros proveedores y calculas que alrededor de la mitad de lo que les pagamos es por mano de obra, esto significa otros \$6.5 millones. Juntándolos podríamos tener un blanco de \$13 millones si lo hiciéramos bien".

"De eso se trata, Otto."

"Me parece un poco ilusorio", señaló Kate. "¿Cómo va todo esto a ayudar a remediar mi problema con la calidad del producto?"

"Creo que será mejor si nos tomamos ahora un tiempo para examinar el proceso de mejoramiento de calidad en sí mismo, y hacer que Al y Bill nos den un seminario de media hora acerca de la calidad. Si todos entendemos lo que es y lo que no es, estaremos en mejores condiciones para decidir nuestras acciones en las próximas semanas. Adelante Al. Kate, creo que esto responderá a tu pregunta."

Kate no se veía muy convencida.

Al se paró enfrente de la sala de juntas y empezó. "Es difícil hablar acerca de la calidad porque todos o todas (Kate finalmente sonrió), tienen sus propias ideas acerca de lo que es. Así que les voy a poner una prueba autocalificable que sirva de agenda. Después de eso, revisaremos los fundamentos de la calidad."

"Vamos a poder tener una discusión con más sentido una vez que pasemos este periodo. Bill, ¿podrías entregar el cuestionario? Todas son oraciones falsas o verdaderas. Encierren en un círculo las respuestas y guarden la hoja."

Bill repartió la prueba de diez preguntas:

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. La calidad es una medida de la bondad del producto, la cual puede ser medida en rangos de regular, buena, excelente. | V | F |
| 2. La economía de la calidad requiere que los directivos establezcan niveles aceptables de calidad como estándares de desempeño. | V | F |
| 3. El costo de calidad es el gasto ocasionado por hacer las cosas mal. | V | F |
| 4. Las operaciones de prueba o inspección deberán reportar a producción para que el personal disponga de las herramientas necesarias para efectuar su trabajo. | V | F |
| 5. La calidad es responsabilidad del departamento de calidad. | V | F |
| 6. La causa primordial de los defectos es la actitud de los trabajadores. | V | F |
| 7. Tengo gráficas que me muestran los niveles de rechazo de cada operación clave. | V | F |
| 8. Tengo una lista de mis diez principales problemas de calidad. | V | F |
| 9. Cero Defectos es un programa de motivación para los trabajadores. | V | F |
| 10. El problema más grande en la actualidad estriba en que el cliente no entiende nuestros problemas. | V | F |

(Las respuestas empiezan en la Pág. 212.)

Uno por uno, los miembros del equipo completaron los cuestionarios, pusieron a un lado sus lápices y miraron con expectación a Bill. (Por cierto, es interesante observar de qué manera agresiva reaccionan los gerentes con éxito, a que se les aplique una prueba. Sin pensarlo conscientemente, van deseosos a sus clases. Habiendo sido destacados toda su vida, están acostumbrados a sacar altas calificaciones y, por lo general, no les temen a los exámenes. Sin embargo, de cuando en cuando, ellos se encuentran con una prueba que está un poco "sesgada" con el objeto de obtener su atención. El cuestionario que repartió Bill era de esta clase.)

En el momento en que todos hubieron terminado, Al fue al pizarrón y anotó los Núms. del 1 al 10, en orden vertical.

Lowell dio un rezongo bien controlado y le preguntó a Al, "¿de veras tenemos que pasar por todo esto, Al? Todos hemos estado en el negocio por algunos años. Conocemos todas estas cosas. Empecemos a hablar acerca de algunos de nuestros verdaderos problemas".

Al reflexionó por un momento.

"Bien, Ralph, haré un trato contigo. Si todo el mundo contesta bien la Núm. 1, nos olvidaremos del resto del ejercicio. ¿Cuántos dieron como respuesta ('Verdadero')?"

Se levantaron cuatro manos. Marian, una de las "manos", esbozó una discreta sonrisa de superioridad por un breve instante, hasta que cayó en la cuenta de que "Verdadero" pudo no haber sido la respuesta adecuada.

"¿Nos estás poniendo una trampa?", reclamó ella. "Siempre he usado la palabra calidad como una indicación de valor, o como tú dices, 'bondad'. ¿Qué hay de malo con eso?"

"En un sentido literal, no tiene nada de malo —nada—. El problema surge cuando tienes que medirla o ganarte la vida controlándola. Empezamos a confundir calidad con elegancia, brillantez, peso y otras cosas subjetivas. Entonces, aun esas son comparadas cuando hablamos acerca de 'buena' calidad, 'mala' calidad, calidad 'alta' o 'baja', y todas esas cosas. Hasta este momento, el día de hoy, hemos usado la palabra calidad quince o veinte veces, y cada significado ha sido diferente. Si vamos a implantar un proceso de mejoramiento de calidad, tenemos que ponernos de acuerdo en lo que significa la palabra. Nosotros no queremos un proceso de mejoramiento de la elegancia, ¿o sí?"

Conforme Al hablaba, Hugh empezó a repartir la política que había escrito.

"Vean la política que Hugh les está entregando a cada uno de ustedes. Dice que *haremos las cosas exactamente de acuerdo con las especificaciones*. Esto significa que debemos cumplir con los requisitos preestablecidos. Cumplir con los requisitos es lo que la calidad debe ser para nosotros. Se puede cumplir o no cumplir con los requisitos. Si queremos algo más elegante menos elegante, o más pesado, o más poderoso, o lo que sea, tenemos que formular con claridad nuestras especificaciones. Tenemos gente con altos estudios en esta compañía. Debemos ser capaces de identificar algunos requisitos (condiciones necesarias) con mayor claridad que diciendo que queremos 'buena calidad'."

Kate apuntó su lápiz al gerente de calidad.

"¿Qué hay acerca de nuestros clientes? ¿Propones que no les hablemos a menos que ellos aprendan a mirar a la calidad sólo como cumplir con las especificaciones? Ellos siempre hablan de la calidad en término de "bondad".

"No tenemos que insistir en que sigan nuestras reglas, pero creo que ellos estarían contentos de saber que nos estamos dedicando a hacer el producto como dice que debe ser en los catálogos que les damos. Ellos, a la verdad podrían "contar con ello". También podemos hacer que nos digan más específicamente qué cosas les gustan y no les gustan de nuestros productos. Entonces, el personal de ingeniería puede hacer cambios para mejorar."

Kate sonrió. "Sería un cambio agradable poder garantizar que nuestro producto siempre se verá ni más ni menos conforme a las especificaciones."

"No puedes andar por allí garantizando eso", dijo Will Ellis. "Nos harías gastar millones de dólares en inspección y prueba. Porque estaríamos envolviendo un billete de \$20 alrededor de cada tostador que saliera de aquí."

Hugh parecía perplejo.

"¿Cómo puedes decir eso, Will? Pensé que estábamos interesados en prevenir defectos en lugar de entresacarlos."

"Seguramente puedes prevenir errores, Hugh, pero siempre habrá algunos que pasen desapercibidos. ¿Cómo evitaremos que a nuestros clientes llegue uno de éstos?"

"Estoy de acuerdo", dijo Ralph. "Todos los días vemos los mismos problemas una y otra vez. Siempre ha sido así y quizá continuará hasta que rae entreguen mi reloj de oro."

"Un reloj de oro que se ajuste a las especificaciones", puntualizó Otto Meyer.

Al asintió pacientemente. "Creo que esto nos lleva a nuestra siguiente pregunta. La economía de la calidad requiere que la dirección establezca niveles aceptables de calidad como normas de desempeño. Eso, desde luego, es falso."

Alice Wagner, la contralora, habló por primera vez.

"No contesté ésta, Al, porque no entendí con exactitud lo que es un 'nivel aceptable de calidad'. ¿Estamos hablando acerca de alguna clase de acuerdo en qué tan bueno, perdón, qué tan bien deben cumplir las cosas con sus especificaciones?"

"De eso es de lo que estamos hablando, Alice. Por eso la respuesta es Falso. Si estableces un estándar que permita que un 1.5% del producto no cumpla con las especificaciones, entonces tú estás de acuerdo antes de empezar, en que vas a producir por lo menos esta proporción incorrectamente."

"Pero Al", dijo Ralph, "sabemos que muy pocas cosas en la vida se hacen bien desde la primera vez, entonces, ¿por qué no ser prácticos al respecto? Además, cuesta más obtener los últimos puntos porcentuales correctos, que obtener bien el primer 98%".

"He escuchado eso muchas veces, Al", dijo Hugh. "¿Es cierto que los últimos pasos del mejoramiento o de su logro cuestan tanto como todos los antecedentes?"

"Supongo que puede suceder en algunos casos, Hugh, pero nadie ha sido nunca capaz de mostrarme uno en una fábrica. Este asunto sobre el que estamos ahora, es la parte más importante de todo el ejercicio. Hemos sido formados con la idea preconcebida de que 'nunca sale algo bien', así que contamos con las fallas; cuando lleguemos a la parte de Cero Defectos, creo que podrás ver algo de la lógica que ayuda a erradicar esta noción. Pero hablemos por un momento acerca de la economía de calidad y de niveles aceptables de calidad."

"La 'economía de calidad' está basada en la idea de que no puedes darte el lujo de hacer las cosas demasiado bien. No puedes 'lucirte' demasiado. No estamos hablando acerca del asunto de especificar los requerimientos. Eso, para nuestro propósito, se convierte en un problema de ingeniería y mercadotecnia. Nos interesa cumplir con los requisitos y, por tanto, decimos, '¿existe una economía del cumplimiento con los requisitos?' "

"¿Es mejor hacer algo de nuevo varias veces, o es más práctico tratar de hacerlo bien desde la primera vez?"

Otto interrumpió, "Es obvio que resulta más barato hacer bien las cosas a la primera vez, pero no necesariamente más práctico. Allí es donde entran los NAC. Han existido desde hace años."

"Es verdad", replicó Al, "pero han sido malentendidos y usados en forma incorrecta por el personal directivo. 'Nivel aceptable de calidad' es un término estadístico que proviene de los métodos de inspección muestral de control de calidad. En su origen tenía un significado por completo diferente de aquel que, con el paso de los años, recibió en el aspecto popular. Por la forma como se usa ahora, los directivos literalmente están de acuerdo con el nivel de calidad de producción de una planta nueva, antes que el primer trabajador entre a laborar".

"Lo encuentro difícil de creer", dijo Kate.

"Por desgracia, es muy cierto", murmuró Will. "Empiezo a ver a dónde quiere llegar Al. Podría ser que la producción de nuestra propia planta esté diseñada bajo estos lineamientos sin siquiera nosotros haberlo sabido jamás."

"¿Cómo puedes establecer el nivel de calidad de una planta sin siquiera conocerla?", preguntó Marian. "Me parece ser un acto deliberado basado en un análisis de las tolerancias de la máquina, el criterio de diseño, materiales y factores similares."

Hugh sonrió. "Eso es lo que a los libros de texto les gustaría hacerte creer, Marian, pero la realidad es muy diferente. No creo que algún estudio como ése haya sido completado antes que la planta haya estado en operación por una generación. Simplemente no es parte de la vida real."

"Entonces, ¿de dónde provienen esos estándares y los NAC?", preguntó el psicólogo industrial. "¿Se los sacaron de la manga?"

"No creo que sea así de duro", comentó Will. "De donde provienen es de la operación en sí. Un día, una línea o un proyecto empieza a trabajar conforme a lo que los directivos piensan que es un nivel aceptable. Así que ellos no tratan de mejorarla más porque creen que este paso les costará tanto como los primeros y así sucesivamente. De modo que se concentran en no dejar que empeore. Demonios, si hasta damos premios por eso."

Arthur se volvió hacia Al.

"¿Te echaría a perder tu clase si discutiéramos el asunto de Cero Defectos, ahora? Debo admitir que estoy confundido."

Al le hizo una señal a Bill.

"Está bien, pongamos la cinta en el concepto de CD y luego discutamos sobre si CD es o no un programa de motivación para los trabajadores. La respuesta es, CD definitivamente no es un programa de motivación."

"Eso no es lo que siempre he escuchado", dijo Ralph. "Todo lo que he leído usa la palabra 'motivación' en cada párrafo."

"Bueno, escucha y ve si puedes encontrar esa palabra en esta grabación."

Bill puso la cinta de Cero Defectos que Al le había puesto a Hugh en su discusión inicial (Pág. 138).

Después de terminada la cinta, hubo un silencio completo; cada persona estaba absorta en sus propios pensamientos. Bill Ranson se paró al frente del grupo

"Sé lo que la mayoría de ustedes está pensando", comentó. "La razón por la que lo sé, es porque yo mismo acabo de experimentar el mismo proceso mental en los últimos días. Yo también encontré difícil de aceptar la idea de que yo pueda ser la parte del problema y que quizá no haya pensado acerca de este asunto del desempeño en la forma más provechosa. Desde luego que yo no he estado trabajando aquí tanto tiempo como la mayoría de ustedes", (Al respingó) "pero creo que empiezo a entender por qué algo tan obvio no me era claro antes".

Ralph Lowell lo interrumpió. "Creo que sé lo que vas a decir, Bill. Creo que vas a decir que los que estamos aquí causamos el problema, lo controlamos y que somos los únicos capaces de remediarlo. ¿No es así?"

"Correcto", replicó Bill. "Correcto en esencia. Ciertamente tenemos que identificar los puntos específicos del problema y hacer que se arregle. El único aspecto adicional que yo añadiría es que en realidad requiere el esfuerzo conjunto de todos nosotros. Si alguno de nosotros no cree de manera sincera que pueda y deba hacerse, entonces no sucederá."

Will asintió, "estoy de acuerdo con todo eso, y no tengo problemas con el asunto de CD, así como tú y Al lo han descrito. Pero lo que verdaderamente necesito saber es por qué la mayor parte de las cosas que he leído de CD en las revistas, son negativas; sin embargo, cuando hablo con personas que lo están llevando a cabo, las veo muy entusiastas".

Al dio un paso hacia adelante. "Yo puedo responder a eso. También a mí me molestaba. Llegué a la conclusión, después de mucha discusión, de que el personal de producción y calidad no lo entendía bien en un principio. Tenían la impresión de que era una especie de fórmula mágica que solía tentar a la gente para que hiciera un buen trabajo, dándoles premios, diversión y juegos. Es obvio que, se perdía de vista que quienes manifestaban 'motivación' eran los de la gerencia, no los trabajadores. Yo también pensaba que era sólo para el personal de producción; no había pensado en el hecho de que la mitad de la gente involucrada no maneja el producto."

Kate se aclaró la garganta. "Bien, creo que el tiempo de las confesiones se acabó. Debe ser evidente para todos que necesitamos empezar a movilizarnos en esto. Al, ¿cuánto tiempo lleva implantar este proceso?"

"Si empiezas ahora, Kate, creo que lo tendrás implantado en unos cuantos días. CD se encuentra probablemente a 6 meses de distancia."

"¿A qué te refieres, con que si yo empiezo ahora?" Ella volteó hacia Hugh.

Hugh sonrió levemente. "Tenemos la esperanza de que tú encabezarás al equipo de mejoramiento —desde luego con Bill apoyándote de tiempo completo."

"Pero yo no sé nada de este asunto", dijo ella.

"Creo que acabamos de descubrir que nadie sabe", dijo Will. "Pero creo que tú harías un estupendo trabajo. Tienes todo nuestro apoyo."

"¿Qué deberé hacer? Antes que contestes permíteme hacer otra pregunta. ¿Podría yo escoger mi propio equipo?"

Hugh admitió. "En absoluto", dijo, "yo no lo permitiría de otra forma".

Kate golpeó la mesa con entusiasmo. "Bien, estoy de acuerdo y escogeré mi equipo aquí mismo. Todos excepto Hugh. Lo llamaremos si lo necesitamos."

Era fácil ver que no todos estaban listos para esta tarea. Pero después de un momento, hubo sonrisas y señales de asentimiento.

Kate señaló a Bill. "Bill, tienes el resto del día para instruirme. Tú llevarás todas las minutas y nos mantendrás en el camino correcto. Convoca a una reunión del equipo de mejoramiento de calidad, para mañana a las 5:30 de la tarde. No les quitaré más de treinta minutos, pero empezaremos a movilizarnos."

Se volvió hacia la directora de relaciones industriales. "Marian, ¿qué tal si contactamos al presidente del sindicato y le pedimos que se nos una en la reunión de mañana?"

A Marian pareció no gustarle la idea. "Podríamos estar buscando problemas, Kate. No estoy segura si el sindicato no irá a ver esto como una maniobra para acelerar el trabajo o algo así. ¿No deberíamos esperar hasta que nuestros planes estuvieran más completos?"

Kate miró hacia Al, quien asintió en apoyo y luego a Hugh, quien sonrió.

Se volvió hacia Marian Nelson. "¿Qué tal si tú y yo nos reunimos con la gente del sindicato mañana y tratamos todo el asunto con ellos?"

Marian sonrió. "Ustedes, los embarcadores, son todos iguales. ¿Qué tal a las nueve?"

La Cena

Conforme Al y Hugh entraban a la cena-reunión del consejo de calidad, Hugh comentó que si este esfuerzo de mejoramiento de calidad no surtía efecto, por lo menos iba a conocer a más gente de la que nunca antes había conocido. También señaló que todo el proceso tenía aroma positivo.

Los miembros del consejo de calidad ya estaban en la sala cuando arribaron Al y Hugh. Al lo había arreglado discretamente de esta forma, para que su gente tuviera la oportunidad de haber iniciado la conversación antes que llegara el jefe. Por buena suerte para el éxito de la reunión, él recordaba su pasado. Podía pasarse mucho tiempo en una planta sin conocer el alto mando. La mayoría de los empleados se sentirían un poco cohibidos y agradecerían la oportunidad de tener algo de tiempo sin presiones antes de la reunión. Sin embargo, Hugh manejó bien las presentaciones. Habló en lo personal con cada una de las veintitrés personas hasta quedar seguro de tener muy presente lo que hacía cada una de ellas y cómo se sentía en su trabajo. En particular, le agradó descubrir que un supervisor y cuatro de los ingenieros de calidad eran mujeres.

Lo que más le asombró fue que ellas iban a pagar sus propias bebidas. Al había sugerido que se continuara con el formato normal del consejo de calidad, incluyendo la barra libre, aun cuando Hugh quería que la compañía pagara toda la cuenta.

"Esta es la forma de empezar", comentó Al. "Estamos acostumbrados a estar por cuenta propia."

Cuando llegó la hora de la cena, Hugh se sorprendió un poco al ver que no había cabecera en la mesa y que el supervisor de inspección de recepción, Norm Tate, abría la reunión. Norm hizo ver que el gerente general estaba allí esa noche y que el consejo se sentía honrado. Después de la cena, Hugh diría unas palabras y entonces la reunión quedaría abierta a preguntas. "Cualquier pregunta", enfatizó.

Durante la cena, Hugh mantuvo una viva discusión con el grupo que estaba en su mesa, el cual no incluía a Al. No pudo evitar preguntar por qué Al no había abierto la reunión.

"El no es el presidente del consejo", le dijeron.

"Al insistió en que manejáramos los consejos sobre la base de que los miembros determinaran lo que querían hacer. El tiene voto como el resto de nosotros. Por eso es que tenemos el privilegio de pagar nuestras propias bebidas. Este es un derecho al que no nos gustaría renunciar."

Para cuando el postre fue servido, tanto Hugh como el consejo se habían acostumbrado a que él estuviera allí y todos se encontraban a gusto. Norm calmó a todo mundo y luego presentó a Hugh como el orador de la noche. Después de comentar que varios jefes de departamento se habían reunido con el grupo en ocasiones anteriores, y que todas las reuniones habían sido provechosas, Hugh tomó la palabra.

"Estoy contento de estar con ustedes esta noche, no sólo porque se supone que los oradores deben incluir eso en su discurso, sino porque siempre me da gusto reunirme con profesionales."

"Como ustedes saben, no estamos en un negocio sencillo. Tenemos márgenes de utilidad bajos, clientes difíciles y complicados 'problemas' de calidad. Sin embargo, supongo que cualquier gerente general en el país, al dirigirse a un grupo de personas clave, estará diciendo lo mismo. Así que permítanme prescindir de esos lugares comunes e ir directamente al grano."

"Estamos viviendo tiempos difíciles en lo que concierne a la calidad. Nuestras tasas de falla son demasiado altas, los gastos de servicio de campo son excesivos, nuestros clientes están perdiendo la confianza en nosotros y nuestro futuro no se antoja muy brillante."

"La mayoría de ustedes lo saben, y muchos tienen opiniones acerca de cómo deberán enfrentarse o cambiarse las cosas para mejorarlas. Pero como ustedes también saben, debemos aprender a hacer estas cosas 'para mejorarlas' de una manera organizada. De aquí que estamos formando un equipo de mejoramiento de calidad. Los miembros de ese equipo, representantes de cada departamento, son los jefes de departamento. La persona que encabeza al equipo es la Srta. Norton, directora de mercadotecnia; desde luego, Al Fielding es uno de los miembros. De hecho, él es el cerebro del equipo, aunque no lo admitamos públicamente. Bill Ranson servirá como administrador, lo que significa que él hará todo el trabajo."

"Ahora me doy cuenta de que ustedes pueden decir 'éstas son las personas que nos metieron en este lío'. Puede haber algo de cierto en ello. Pero ellas también son las responsables de *sacarnos* del lío, y sólo podrá hacerse con su ayuda. Tienen que decirnos cómo hacerlo, que ayudar a ejecutar las iniciativas de mejoramiento que dictamine este equipo y lo que es más importante, tienen que medir y reportar los resultados."

"Mientras todo esto ocurra, tendrán que continuar sacando el producto, haciéndolo conforme al plano, e insistiendo en que se cumplan los estándares."

"Es evidente que nosotros, siendo yo el principal delincuente, nos las hemos arreglado para dar la impresión de que podemos estar satisfechos con menos de Cero Defectos. Permítanme aclarar mi posición ahora mismo, conmigo es Cero Defectos o nada."

Hugh se detuvo en este momento, pensó por un instante y le sonrió a Al.

"Fiu", dijo sonriendo, "una vez que lo dices en voz alta no suena tan duro".

El grupo prorrumpió en aplausos espontáneos.

La reunión prosiguió sin novedades. Hugh respondió a preguntas durante media hora y luego, todos se retiraron.

Al estaba complacido y Norm le ofreció a Hugh la oportunidad de regresar cuando quisiera.

El Sindicato

Kate Norton y una nerviosa Marian Nelson, esperaron en la oficina de Marian a que se presentaran los representantes del sindicato. Kate nunca antes había tratado con el sindicato y, en realidad, no estaba tan calmada y fría como trataba de aparentar. Sin embargo, ella anticipaba que sería una sesión interesante. Tom Wilson, el presidente y Mark Elliott, el gerente administrativo, llegaron a tiempo a las nueve y fueron presentados a Kate. Tom trabajaba en el taller de máquinas en el único torno de roscar. Mark pasaba la mayor parte de su tiempo dando servicio a varios sindicatos en el área, por lo que iba vestido formalmente. Le dijo a Tom con desenfado que se quedara de su lado de la mesa y no manchara de grasa su traje nuevo.

Después de las presentaciones, Kate empezó a explicar el proceso propuesto de mejoramiento de calidad, enfatizando lo importante que era su éxito para el futuro crecimiento de la HPA.

En seguida de quince minutos, Tom alzó la mano.

"Sra. Norton, si está pidiendo autorización para implantar un programa de Cero Defectos, estoy seguro de que está dentro de los derechos de la gerencia hacerlo. Si nos está pidiendo nuestra opinión al respecto, al grano pues."

"Bien entonces, Sr. Wilson", sonrió Kate, "¿Ayudará con su consejo al equipo de mejoramiento de calidad?"

Wilson miró hacia Elliott. Obviamente no esperaba este tipo de propuesta. Mark Procuró comprometerse lo menos posible. Pertenecer a comités gerenciales no era de las cosas que se les animaba a hacer.

Percibiendo el malestar de Wilson, Kate inició una nueva estrategia. "No estoy buscando la manera de obtener aprobación automática por parte del sindicato en todo lo que haga el equipo. Me gustaría que usted participara en forma individual. Tal vez quiera usted recomendar a uno o dos empleados más para formar parte del proceso. Es probable que esto sea lo más importante, por ahora, en esta compañía."

Wilson asintió. "Bien, consultaré con el Comité Ejecutivo acerca de trabajar con el equipo de mejoramiento. No creo que haya problema; ellos han estado preocupados por la calidad desde hace tiempo. Quizá pudiera pedirles al personal de vigilancia que nombren a un representante, aun cuando ellos no pertenezcan al sindicato. Además, aunque en persona, me gustaría hacerlo gratuitamente, el contrato requiere que se me paguen horas extras al terminar mis ocho horas. Si esto representa un problema, estoy dispuesto a entrar al segundo turno por algún tiempo. Algo hemos de encontrar."

Después que salió el representante del sindicato, las dos se quedaron calladas por un rato. Por último Kate dijo, "Creo que voy a aprender algo con este asunto."

El Problema de Bill: Una Nueva Filosofía

Bill Ranson salió del portal trasero de su casa y se quedó mirando al jardín trasero que no había podido podar el fin de semana anterior. Pronto los vecinos le iban a hacer bromas al respecto. Su jardín estaba tan limpio como el de cualquier otro trabajador en el mundo. Pero, ¿quién le iba a decir que terminaría con dos granjeros retirados de vecinos? Además ése era como el número catorce en su lista de problemas por el momento.

Esta nueva tarea de ser administrador de un equipo de mejoramiento de calidad era una magnífica oportunidad para rozarse con el alto mando. Gibbon había puesto su manota en el hombro de Bill ese día, señalando que él, Bill, iba a ser quien haría que la cosa funcionara o fallara. El le había dicho de manera específica a Bill que lo fuera a ver si sentía que las cosas se salían de control. Bill se dio cuenta de que las cosas fácilmente podrían salir mal, pero no se había preocupado después de la reunión. Le parecía que todo el mundo estaba planteando la situación en forma práctica y honesta.

Entonces, ¿qué le preocupaba?

Su esposa Sharon llegó al portal con dos vasos de cerveza y la propuesta para sentarse y hablar de "ello".

"¿Qué quieres decir con 'ello'?", exclamó Bill.

"Cuando te sales a la mitad de nuestra serie de televisión favorita y no te vas a escribir algo, entonces es mi deber, como miembro de la Orden Imperial de Esposas, averiguar qué sucede. Después de todo, yo solía ser ingeniero hasta que llegaron los gemelos."

Bill tuvo que sonreír forzosamente. La franqueza de Sharon había hecho que su matrimonio funcionara. Cuando apenas empezaba él a rumiar acerca de un problema, ella sacaba todo a relucir.

Así que le contó los últimos acontecimientos, con énfasis específico en ; nombramiento como director del equipo.

"Parece ser la oportunidad que siempre has buscado. Una oportunidad para efectuar cambios reales mediante tu contribución personal. ¿Es eso lo que te me lesta, digo, que se te ponga en evidencia?"

Bill pensó por un momento. "Creo que no es ése mi problema. Como sabes soy bastante buen actor para querer estar al frente. Creo que mi problema, si e que tengo alguno, es que todo parece suceder tan fácilmente. No hay oposición) nadie está levantando obstáculos en el camino. No parece normal. Quizá sólo sea un cínico."

"No", murmuró Sharon, "creo que verás cómo suceden todas esas cosas después que la novedad desaparezca. La gente sigue siendo gente. Sin embargo, toda la idea parece tan positiva, y está siendo llevada a cabo con tan pocas recriminaciones, que no veo cómo puedas tener demasiados conflictos".

Bill se enderezó. "Sabes Sharon, creo que estás a punto de descubrir lo que me ha estado molestando aun sin yo saberlo. Todo el mundo piensa que estamos tratando con una técnica en vez de un concepto, y por eso es que hay tan poco del conflicto normal."

"¿Cuál es la diferencia entre una 'técnica' y un 'concepto'? Siempre pensé que ese tipo de discusiones sólo eran para clases de filosofía."

Bill acercó la silla hacia su esposa. "Filosofía es a lo que me refiero. Eso es de lo que se trata el proceso, una filosofía que se ocupa del mejoramiento. Es lograr que la gente haga lo que de todas maneras debería estar haciendo y lográndolo en una forma organizada. Por ejemplo, comer es un concepto, cocinar es una técnica. El amor es un concepto, el sexo es una técnica. Mejorar es un concepto, y la dirección de un equipo es una técnica."

Sharon levantó la cabeza. "Entonces lo que estás diciendo es que estás implicado en implantar un nuevo concepto de comportamiento en la compañía, pero tienes que fingir que todo el asunto no es más que una técnica de dirección de programas."

"Así es. El aspecto negativo clave es que la gente puede concluir que el sistema funcionará sin importar qué tanto empeño personal pongan o no en ello; si ¿so sucede, me veré en problemas. Por eso es que tengo que hacer de todo esto ín asunto tan personal como sea posible."

"Por ejemplo, los pasos del proceso. Ya llevamos a cabo los de compromiso le la dirección y del equipo de mejoramiento de calidad. Tenemos que pasar rápidamente a medición. Tenemos muchas mediciones disponibles para el producto en sí, tanto dentro como fuera de la planta. Sin embargo, voy a tener gra-?s problemas cuando se trate de medir áreas tales como mercadotecnia y finanzas. ¿Y qué me dices del personal? Esa va a ser la primera prueba dura. ¿Qué voy decir en el caso en que los de ingeniería me pregunten cómo pienso medir a sus liosos diseñadores?"

"¿Por qué no?", Dijo Sharon, "pregúntales cómo saben quién es su mejor ite y cómo saben cuando alguien merece un aumento. Si ellos no pueden res-

ponder a eso, entonces te encontrarás con que hay un problema mayor en la compañía del que creías".

PASO TRES: MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Propósito:

Proveer un muestreo de los problemas actuales y potenciales por no cumplir con las especificaciones, que permita una evaluación objetiva y una acción correctiva.

Medición en producción

Operación General: Los datos básicos de medición de la calidad provienen de los reportes de inspección y prueba, los cuales se desglosan por áreas operativas de la planta. Comparando los datos de rechazo con los de entrada, es posible estimar las tasas de rechazo. Dado que la mayoría de las compañías tienen estos sistemas, no es necesario verlos con detalle. Cabe señalar que, a menos que estos datos se reporten correctamente, son inútiles. Después de todo, su único propósito es prevenir a la dirección de situaciones serias. Deberán usarse para identificar problemas específicos que necesiten acción correctiva y ser reportados por el departamento de calidad.

La medición de la calidad sólo es eficaz cuando se produce una información que la gente pueda entender y usar. Por tanto, los métodos de operación y reporte deben ser concisos y expresados en términos tales como: "defectos por unidad", "porcentaje defectuoso" y así en forma sucesiva. Además, de los defectos que destacan por su frecuencia o problema potencial, deben ser clasificados en términos de *gravedad, causa y responsabilidad*. Esto elimina la necesidad de perder tiempo en asuntos menores, mientras esperan para ser conquistados mundos más importantes. El mejor método para utilizar de manera apropiada esta información es concentrándose en dos tipos de reporte para cada área:

1. Gráficas de tendencias. Estas gráficas desplegadas semanal o mensualmente, muestran el funcionamiento de las áreas. La gerencia puede usarlas para determinar si las cosas están mejorando. El mejor uso específico de estas gráficas es establecer metas de mejoramiento y mostrar en todo tiempo estas gráficas con sus metas al personal. Las gráficas para exhibición pueden tener una presentación barata, sobre madera o papel y con cintas de colores. Deberán ser lo bastante grandes para poder verse desde cualquier lugar en el área. Reducciones de estas gráficas pueden proporcionarse a la dirección, sobre papel.
2. Identificación de problemas. El ingeniero de calidad asignado a cada área deberá proporcionar diariamente una lista de los ítems que causan los defectos más importantes o frecuentes. Al clasificarlos de acuerdo a su gravedad, causa y responsabilidad, el ingeniero de calidad plantea las bases de una acción corree-

LA CALIDAD NO CUESTA

tiva con el personal involucrado. Aquellos ítems que no se resuelvan con prontitud, podrán recorrerse a lo largo del ciclo de acción correctiva (véase el paso 6).

Recolección de Datos. Deberán proporcionarse formas sencillas al personal de inspección y prueba para que puedan registrar los resultados de sus mediciones. La información básica requerida es:

1. Nombre y número de la parte; fecha, nombre del inspector y operario.
2. Cantidad revisada.
3. Cantidad defectuosa.
4. Descripción específica del defecto.
5. Operación y área en la que fue detectado.

El supervisor o ingeniero de calidad deberá revisar cada defecto y ayudar a clasificarlo.

Los datos reunidos son recopilados y se exhiben las gráficas de la situación. Los problemas identificados se enumeran por orden de acuerdo a su frecuencia y esta información es proporcionada al supervisor del área, así como a otros miembros de la dirección. Las tendencias o situaciones expuestas, deberán ser integradas de inmediato al sistema de acción correctiva.

Comentario: En realidad no hay excusa para que alguien no sepa lo que está sucediendo.

Medición del servicio

Los procesos planeados de mejoramiento de calidad, productividad, margen de utilidades, y así en forma sucesiva, por lo general se concentran en las áreas de producción. Allí la gente está físicamente bien organizada, el trabajo es medido y analizado, y la gerencia está resignada a la necesidad de hacerlo mejor siempre. Los programas bien pensados y conducidos siempre producen resultados. Sabemos mucho acerca del mejoramiento en producción. Sin embargo, en plantas manufactureras, por lo menos la mitad de los empleados son de oficinas o personal de servicio que nunca toca el producto. En compañías "exclusivamente de servicios" tales como aseguradoras, financieras, educativas u hoteles, casi todos los empleados responden a esta definición. La implantación de procesos de mejoramiento en este tipo de industrias por lo general no se formaliza debido a la dificultad de medir la situación actual y, por ende, a la dificultad de reconocer el mejoramiento o su ausencia. Sin embargo, éstas son las tareas que absorben la mayor parte de los costos por remuneración, generan gastos, originan pedidos, pagan las cuentas, se comunican con el cliente y dirigen las acciones que debe tomar la compañía —todo mediante papeleo—. Este "software" hace que la compañía "exista" o no.

Se ha demostrado, mediante estudios, que más del 85% de estos pedazos de papel contienen algún error —por lo menos un error—. Ninguno de estos errores es de un modo necesario muy significativo, o un desastre en sí mismo, pero necesita ser encontrado y corregido. Dichas correcciones modifican el proceso de la operación

e inician una cadena de "fugas". Su costo representa, por lo menos, un 25% de los gastos de operación de cualquier función. Esto significa que un dólar de cada cuatro se malgasta haciendo las cosas de nuevo y en el proceso, en dejar de hacer algo que debió haberse hecho. Para calcular este "costo del tiempo", multiplique el tiempo gastado por cada empleado involucrado en la ocurrencia, por 3. Este 3 viene de contar el tiempo que se toma para corregir el error, y el tiempo perdido que hubiera podido utilizarse en una nueva tarea. Esto no incluye el costo de encontrar el problema, el cual puede ser mayor que el costo del tiempo en sí. Eliminar este desperdicio mediante acciones de la dirección local es una gran fuente de utilidades para la compañía en estos días en que las fuentes de utilidades se están secando. Considere unos cuantos casos típicos de problemas por "papeleo".

- Un grupo encargado de registrar pedidos toma la requisición del vendedor y produce para el taller una orden que le indica a producción los detalles del producto solicitado. Debido a que el que escribió la orden marcó "verde" en lugar de "azul", el cliente recibe el artículo equivocado. Todo el tiempo gastado en asegurarse que el pedido se ejecutara exactamente como se requería, fue desperdiciado. Peor aún, la verdadera causa del error puede no ser encontrada sino después de llevarse a cabo muchas acciones innecesarias.
- El personal de cuentas por pagar puso información incorrecta en la tarjeta para la computadora. Por tanto, la compañía no pudo aprovechar el descuento.
- Para un nuevo producto entregado a producción deben efectuarse 231 cambios en la ingeniería. Un examen muestra que todos, excepto tres, fueron errores matemáticos, equivocaciones de dibujo o errores no científicos, de los normales, con los que hemos vivido por años.
- Los ejecutivos de Seguridad Social dicen que los errores de los oficinistas cuestan más dinero que cualquier otra cosa.
- El empleado del hotel envía a un huésped a una habitación sin arreglar. Como resultado, el empleado, el botones, el ama de llaves, la afanadora, el empleado de reservaciones y, desde luego, el huésped, todos pierden de quince a veinte minutos que no estaban programados haciendo algo que no necesitaban hacer.
- Debido a que alguien oprimió la tecla equivocada en el teletipo, no se fue a recibir al aeropuerto a una persona muy ocupada.

Para eliminar este desperdicio y para sacar los problemas adonde usted los pueda combatir se requieren tres cosas:*

* Todos éstos están contenidos en un nuevo programa llamado *Asegurar*, el cual es descrito con detalle en el Cap. 13. Desarrollo específicamente para operaciones de "software" y de servicios, está probado, es práctico, sencillo y puede ser llevado a cabo durante o después del proceso de catorce pasos. Implantando por la supervisión, elimina costos, y lo que es quizá más importante, desarrolla un sentimiento positivo de participación y logro de los empleados y la gerencia.

1. Que la dirección *reconozca* que la situación existe. Este paso depende de la dirección.
2. Un método para *medir* la situación actual. Siempre se piensa que éste es el problema más significativo al mejorar el papeleo y las áreas de servicio. En talleres de manufactura, cada paso es vigilado por personal de control de calidad y el desempeño es evaluado hasta el último dígito. No sucede así con las áreas de papeleo y de servicio y quizá sea necesario hacerlo. Sin embargo, todo puede ser medido teniéndose una base. En el caso del papeleo, esta base es el cambio ocasionado por desviaciones no planeadas del procedimiento.
3. Un *programa* para corregir problemas actuales y prevenir su recurrencia. Cada actividad comete errores en una ocasión u otra. Estos errores deben ser corregidos. La corrección puede ser *formal*, por ejemplo, un aviso para cambiar una orden de compra, una tarjeta perforada para la computadora o una carta certificada. O bien, puede ser *informal*, por ejemplo, tratándose de sustituir, borrar o destruir. Como quiera que se haga, la gente en el área lo sabe, sabe cómo hacerlo y cómo cuantificarlo. Todo lo que tiene que hacer es pedirles que le ayuden a identificar el método de corrección que pueda ser usado para cuantificar procedimientos de medición. Graficar estas mediciones provee el método de registrar los avances o la falta de ellos. En un proceso de mejoramiento, es incalculable el valor de unas medidas aceptadas por todos. Sin ellas no es posible hacer algo. La dificultad para especificar medidas es la razón por la que no se han implantado semejantes programas con mayor frecuencia en áreas administrativas. Ahora, la medición puede ser sencilla.

Kate le pidió a Bill que le informara al equipo acerca de los requisitos del paso de medición y su propósito, y que añadiera cualquier material de apoyo que pensara que ellos necesitaban. Bill mencionó que el paso de medición era tal vez el aspecto más importante de todo el proceso, porque permitía que se dieran a conocer los resultados (para bien o para mal).

"Es particularmente importante que establezcamos nuestras medidas y las registremos en este momento, para poder saber si lo estamos haciendo bien."

"Hay dos cosas de las que tenemos que asegurarnos de que sean atendidas: Primera, tenemos que hacer arreglos para acordar medidas en cada departamento y, segunda, debemos tener un método para exhibir estas medidas en donde todo mundo pueda verlas."

Otto se inclinó hacia adelante. "¿Piensas exhibir alguna clase de gráfica acerca de las tasas de defectos de diferentes áreas, colgadas donde todo mundo pueda verlas?"

Bill asintió.

Otto movió la cabeza. "No creo que ésa sea la forma de hacerlo. Estoy seguro de que, a mis compradores, no les agradaría que todo el mundo conociera sus problemas —al menos cuando no estuvieran en posición de conocer las razones—. Y realmente, estoy seguro de que a nuestros proveedores no les agradaría ver su nombre exhibido por toda la planta. Después de todo, eso es lo que estamos midiendo en compras, es decir, lo bueno de las compañías que nos surten,"

"Bueno, revisamos todos los productos que llegan por medio de la inspección de recepción, y sabemos exactamente cuánto es aceptado y cuánto rechazado, así que, ¿por qué no usamos eso como medida?", preguntó Will Ellis.

"Eso es lo que estaba diciendo, Will", respondió Otto. "Tenemos varios miles de proveedores. Sería imprácticamente tener una gráfica para cada uno de ellos y, aun si lo hiciéramos, la gente de aquí no le haría caso. Ellos sólo hablarían de 'esos proveedores torpes'."

"He estado haciendo investigaciones en esta área, Otto", comentó Alien. "Creo que existe un método que puedes estudiar. Se llama 'calificación del comprador'. Todo lo que tienes que hacer es achacar a cada agente de compras, cualquier error causado por los proveedores. Esto provee un tasa de defectos. Por lo que sé acerca del sistema, éste muestra muy claro que algunos compradores no son tan cuidadosos como otros, y esto lo saca todo al descubierto. ¿Por qué no lo piensas?"

"Puede tomar mucho más que pensarlo. Se lo comentaré a los compradores para ver qué opinan."

"Creo", dijo Bill, "que todos vamos a tener discusiones departamentales para determinar específicamente qué tipo de medidas tomaremos. No tendremos problemas con producción porque, de acuerdo al concepto del 'ghetto de producción', todo es medido allí. Sólo necesitamos seleccionar aquellas medidas que necesiten ser enfatizadas. Personal, mercadotecnia y los restantes verdaderos departamentos de servicio nos tendrán que dar sus opiniones en el transcurso de la semana. Puedo señalarles que sus supervisores están midiendo a su gente cada día. Si ellos no saben qué poner en una gráfica, sólo pregúnteles quién es su mejor gente y luego pregúnteles cómo lo saben".

Kate se hizo para atrás. "Ahora déjame aclarar esto. ¿Estás diciendo que debemos tener algún tipo de gráficas de medición que sean muy visibles —quizá colgando del techo en cada área— y usar estas gráficas para medir los avances del proceso de mejoramiento de calidad?"

Bill asintió.

"Entonces, esto significa que tenemos que ser cuidadosos acerca de lo que recojamos y asegurarnos de que tenga sentido. Necesitamos medidas de desempeño que se relacionen con el éxito de la compañía."

Ralph Lowell interrumpió. "Tenemos toda esta información de fallas en el campo, Kate, y en realidad nunca ha sido analizada. Supon que la analicemos minuciosamente. Esto nos permitirá saber a qué áreas darles énfasis. Esto les podría dar a los departamentos algunas ideas."

Kate sonrió... "Vaya, ésa es una gran sugerencia ¿Podría ayudar el personal de calidad?"

"Sí. Trabajaremos de inmediato con el grupo de servicio en el campo. Puedo sugerir también que usemos los resultados de este análisis como punto de partida para el proceso de mejoramiento. En otras palabras, podremos decir que aquí nos encontrábamos cuando el equipo comenzó a funcionar."

"Hecho. Doy por terminada la junta. Les informaré acerca de la medición y del siguiente paso en el proceso —el costo de calidad—. Este también es una especie de medida. Espero que se tomen el tiempo de leer este pequeño borrador acerca del costo de calidad, para que todos podamos entenderlo de la misma manera. Es de lo que trata todo el asunto."

Conforme el grupo empezó a levantarse para retirarse, Alice Wagner, la contralora, permanecía sentada en silencio, como si estuviera perdida en sus pensamientos. Notando esto, todo mundo hizo una pausa al salir. Kate, un poco preocupada, le preguntó a Alice, "¿Qué te molesta, Alice? ¿Es esa mente tuya de contadora haciendo una hoja de balance con nosotros?"

Alice sonrió.

"No Kate, de hecho estaba pensando en lo bien que todo está saliendo y en la confianza que tengo de que todo saldrá en la forma en que lo pensamos. Sobre todo la cuestión del costo de calidad. Yo lo he sabido por algún tiempo, y puedo decir que no logré que nadie se interesara en ello. Sin embargo, esto es otro asunto. Y hablando de asuntos, mientras todos ustedes se queden allí de pie mirándome, supongo que yo también puedo exponer el mío."

La mayoría se sentó. Ralph y Alien se recargaron contra la pared. Wagner rara vez hablaba acerca de algo en la reunión del personal, a menos que se le incitara a hacerlo. Ya había hablado más en estos breves instantes que en todo el año pasado. Es obvio que ella había estado pensando acerca de algo y ahora había decidido participarlo.

"Lo que me ha estado molestando desde que empezamos a hacer este proceso de mejoramiento de calidad, es el por qué lo necesitábamos."

Ella levantó su mano conforme Alien empezó a inclinarse hacia adelante. "Entiendo todo acerca de los malos productos y servicios que hemos estado infringiendo a nuestra clientela. Y reconozco que se necesita tomar acciones para corregir esta situación. De hecho, hace mucho que debimos tomarlas. Reconozco todo esto. Lo que me dio problemas era por qué teníamos que tomar este formato tan inaudito para resolverlo. ¿Por qué hemos de tener un equipo y un conjunto de pasos inflexibles que deben ser seguidos en orden? Después de todo, tan sólo vamos a hacer lo que deberíamos estar haciendo de cualquier forma."

"Obviamente el formato no es para los empleados; ellos están dispuestos a hacer lo que queramos. El jefe se siente responsable por toda la situación, así que no estamos buscando ningún chivo expiatorio y tampoco estamos todos jalando de una cuerda juntos, así que no hay carga que mover."

Ralph se estremeció. "Tú mencionaste un punto."

"Correcto. Un punto. Bueno, el punto es éste. Me es evidente que la mayoría de los gerentes, incluyéndonos, estamos tan preocupados con el ahora, y con resolver nuestros problemas reales o imaginados, que somos incapaces de planear acciones correctivas o positivas con más de una semana de anticipación. Este equipo y el concepto de mejoramiento a largo plazo nos fuerzan a planear con anticipación. Ello requiere un compromiso de nuestra parte y, lo que es más importante, crea un ambiente en el que todos podemos ser completamente hones-

tos unos con otros y trabajar juntos sin sentir que vamos a ser criticados o que vamos a competir. Creo que tenemos que reconocer que hemos sido colocados en esta posición con un propósito y que el éxito de este equipo puede muy bien ser el éxito o el fracaso de la división."

"Con esto les proporcionaré alguna información por adelantado. Como dije, he estado interesada en el costo de calidad desde hace algunos años, y hace pocos días hicimos cálculos respecto a ella. Quisiera reportarles que el costo de la calidad asciende al 20.2% de las ventas. Para ahorrarles cuentas esto equivale a casi \$11 millones al año. Mi punto, amigos, es que no hay nada más importante para nosotros que reducir eso al 4% de las ventas, o sea, \$2.1 millones, que los profesionales de calidad dicen que es razonable, si bien no adorable. La diferencia es de sólo ¡\$9 millones! Fácilmente podríamos sumar cuatro megadólares a nuestras utilidades haciendo esto bien."

"Así que me voy a reunir con mi personal esta noche. Vamos a idear una forma de medir a los contadores, tomadores de tiempo, auditores y a todos los demás en una forma que ellos respeten y aprecien."

Hubo un corto silencio. Entonces Ralph dijo: "¿\$11 millones por hacer las cosas mal? ¿Tienes todo esto desglosado?"

"Pensé que nunca preguntarían", sonrió Alice. "Tengo copias aquí para todos ustedes. Fíjense que no tiene encabezado y muy poca explicación. No me gustaría que este tipo de información saliera de aquí para caer en manos de la competencia. La mayoría de los costos que tengo son por mano de obra de un tipo u otro. No incluí los cambios en la ingeniería o las correcciones hechas por el personal de oficina. Sin embargo, casi todo el mundo está allí."

"Tomé una cifra de \$17 000 por persona para cubrir salario y prestaciones. En algunos casos, esta cifra es demasiado alta, pero en la mayoría, es demasiado baja. En general, es justa. En mi opinión, el panorama completo está subestimado." Ella les dio las cifras:

- Personal de servicio en el campo (dedicado exclusivamente a reparar y reponer productos en el domicilio del cliente) 281 /17K = \$4 777 000
- Departamento de calidad (del cual podríamos prescindir en su mayor parte si se hicieran las cosas bien) 187/17K = \$3 179 000
- Personal de producción involucrado en correcciones dentro de la planta 62/17K = \$1 054 000
- Costos de garantía \$1 269 750
- Desperdicio 620 241
- Total \$10 900 000

Se hizo un largo silencio, conforme los números se fueron asimilando. Por último Ralph preguntó si esto significaba que todo el departamento de servicio en el campo era el blanco del proceso de mejoramiento.

"De ninguna manera", replicó Al. "Pero conforme mejoremos nuestra calidad de salida, habrá menos servicios de campo que realizar. Por lo menos de acuerdo a como está estructurado el trabajo por ahora. Pero no te sientas mal, todo mi departamento es un contribuyente también."

Hubo un momento de silencio. Entonces Will habló.

"Si resolvemos el problema bien, creceremos lo suficiente para conservar a toda nuestra gente, pero tenemos que recordar que estamos tratando de restaurar la salud de la compañía. Si no hacemos esto, o no lo hacemos bien, perderemos nuestras opciones."

"Se terminó la reunión", dijo Kate.

PASO CUATRO: EL COSTO DE CALIDAD

Propósito:

Definir los elementos del costo de calidad y explicar su uso como herramienta gerencial.

Operación general:

1. El costo de calidad está compuesto por lo siguiente:

| | |
|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Desperdicio | Cambios en Ingeniería |
| Correcciones | Cambios en órdenes de compra |
| Garantía | Corrección de "Software" |
| Servicio (excepto mantenimiento regular) | Asuntos del consumidor |
| Mano de obra de inspección | Auditoría |
| Mano de obra de Control de Calidad | Otros costos por hacer las cosas mal |
| Mano de obra de pruebas | |
| Costos de aceptación del equipo | |

2. Este gasto total no debe representar más del 2.5% de sus ventas en dólares.

3. Si su costo de calidad es superior al 2.5%, usted tiene una oportunidad directa de incrementar su margen sobre ventas por la cantidad exacta en que reduzca este gasto. Esta reducción es tomada más eficiente y muy rápida, concentrándose en la prevención de defectos en vez de reducir el número de operaciones de aceptación, dado que constituye tan sólo una pequeña parte del costo.

Unos gastos razonables para el costo de calidad son los siguientes:

Corrección. El monto de mano de obra directa, prestaciones y material requerido para corregir material que no cumpla con los requisitos.

Permisible 0.25% de las ventas
El suyo actualmente _____

Desperdicio. La cantidad de desperdicio no planeado que es producido, su valor en dólares, más el valor agregado en mano de obra, prestaciones, hasta el punto de desecharlo por completo.

Permisible 0.25% de las ventas
El suyo actualmente _____

Garantía, servicio. El valor en dólares de artículos vendidos que son devueltos por los clientes por no cumplir con los requisitos y el gasto por reemplazo, reparación o servicio.

Permisible 0.2% de las ventas
El suyo actualmente _____

Mano de obra de aceptación. El salario y gastos del personal de inspección, control de calidad, prueba y auditoría, quienes ejecutan funciones de medición de cumplimiento con las especificaciones y otras similares.

Permisible 1.8% de las ventas
El suyo actualmente _____

Sharon estaba ansiosa de saber cómo se habían desarrollado las juntas ese día, y Bill, por su parte, estaba ansioso de contárselo. Esta política de no esperar suscitó numerosas interrupciones breves hasta que Bill alzó las manos y pidió calma.

"Vamos a empezar desde el principio, y te lo contaré todo. Nos juntamos hoy para nuestra reunión semanal y discutimos con brevedad el sistema de medición; luego empecé a mencionar la actividad de toma de conciencia. Es tiempo de que empecemos con ella, aunque no estoy seguro de que todo el mundo esté muy interesado en colgar cartelones por todas partes. Cada vez que traté el tema, alguien volvía a mencionar lo del costo de la calidad. Nada más que no te puedo decir el gran impacto que ese número y la revelación de que existía tuvieron entre aquellos gerentes. En realidad ellos no creían que estuviera interviniendo algo tan grande."

"No entiendo", dijo Sharon, "¿Acaso no calcula cada compañía su costo de calidad en esa forma? ¿Es la nuestra tan rita? ¿Cuál es la gran sorpresa?"

"La sorpresa, querida, es que muy poca gente lo calcula con la entereza de nuestra contralor. En cada compañía que he conocido, lo reducen tanto como sea posible. Por ejemplo, sólo incluyen los salarios de la gente que realiza las correcciones, no las prestaciones, y no cuentan a la supervisión involucrada. Sin embargo, si no tuvieras a esa gente, no necesitarías la supervisión. En realidad indica que nos estábamos encaminando hacia una situación financiera extremadamente difícil."

"Creo que existe otra razón por la que todo el mundo estaba tan asombrado", sonrió Sharon. "Creo que muchos de ellos se dieron cuenta que no estaban haciendo una gran labor administrativa en la compañía. Ellos podían haber hecho las operaciones mucho más rentables."

El la miró con sorpresa. "Eso es precisamente lo que dijo Will. Expuso con claridad que si pudiéramos bajar nuestros defectos a cero, tendríamos todo el dinero para crecer y que podríamos usar a la gente para eso. No se trata de diezmar a la operación; vamos a necesitar personas capaces para futuras expansiones. Esto ha venido colgando de nuestro bolsillo como una roca. No podíamos crecer porque nuestros productos necesitaban mucho trabajo y atención. Si hacemos bien nuestros productos, entonces el camino es muy claro."

"Creo que deberías llamarlo 'nuevo programa de actitudes' en lugar de 'mejoramiento de calidad'."

"Tienes toda la razón. Pero no puedes dejar que el equipo lo sepa; ellos creen que todo fue invento tuyo. Vamos a comer, necesito fuerzas."

"Sabes, el hambre también es una actitud", comentó Sharon. "Siento que no pensamos lo suficiente acerca de las actitudes. La mayoría de la gente que sé que tiene problemas, me parece que los crea a través de sus actitudes. Ellos sienten esto a lo otro, ellos son intolerantes o no, y todo esto parece no tener relación, como si fuera tan sólo un patrón de pensamiento asumido a lo largo de su vida."

"He notado que las actitudes negativas parecen más contagiosas que las positivas."

"Es cierto, la otra noche vi en la televisión a un ministro que curaba a la gente tocándola. No lo entiendo, pero ha habido casos de gente paralítica que camina, sordos que oyen y así sucesivamente. Yo estoy de acuerdo con esas curas, ya sean obra de Dios o lo que sea. Pero me gustaría que pudiéramos hacer algo más con respecto a las actitudes. Eso haría más por la paz y prosperidad que cualquier pie derecho."

Ella se detuvo.

"Bien, curandera de actitudes. Ven y comamos."

Nota: El costo de calidad es el catalizador que le hace tomar completa conciencia de lo que está sucediendo al equipo de mejoramiento de calidad y a otro personal de la gerencia. Antes de eso, muchas veces se concretan a ejecutar las etapas del proceso para causar la impresión adecuada. Después de todo, las compañías modernas rebozan de "programas": bonos del ahorro; campañas de donaciones de sangre; análisis de valor; peso por día; petición unificada; limpia del control de inventario; reducción de costos y así sucesivamente. El costo de calidad saca de lo abstracto al asunto de la calidad y lo enfoca como dinero contante y sonante. De pronto el potencial para avanzar está allí. De repente es en realidad un verdadero generador de utilidades en lugar de una idea negativa.

No se involucre con las técnicas para calcular el costo de calidad al grado de olvidar para lo que debe ser usado; es decir para llamar la atención sobre los problemas e identificar aquellas áreas que requieran acciones correctivas.

PASO CINCO: CONCIENCIA DE LA CALIDAD

Propósito:

Proveer un método para acrecentar la preocupación personal que siente todo el personal de la

compañía por cumplir con los requisitos del producto o servicio y la reputación de calidad de la compañía.

Operación general:

1. Para cuando usted esté listo para la etapa de conciencia de la calidad, deberá tener una buena idea del tipo y costo de los problemas que usted enfrenta. Esto será revelado por las etapas de medición de calidad y costo de calidad.
2. La idea de conciencia de la calidad es la de mostrar a todos la necesidad de mejorar y prepararlos para un compromiso subsiguiente con el programa de Cero Defectos.
3. La actividad de conciencia de la calidad tiene dos componentes esenciales:
 - a. Deberán realizarse juntas regularmente entre la gerencia y los empleados, para discutir sobre problemas específicos de incumplimiento con los requisitos y tratar de encontrar algunas medidas que puedan tomarse para resolver estos problemas. Estas juntas deberán no sólo ser entre trabajadores y supervisores, sino también entre supervisores y gerentes. Las reuniones necesitarán ser cortas, positivas y directas al grano. Deberán llevarse a cabo con regularidad y cumplirse con lo que se prometa.
 - b. La información acerca del proceso de calidad debe ser comunicada a través de cartelones, artículos en boletín interno y eventos especiales. El propósito de esto es reafirmar que la compañía es sincera en su énfasis sobre la calidad y transmitir este mensaje de manera permanente. El material necesario es muy económico y hasta puede ser casero. Algunas compañías llevan a cabo concursos de cartelones de calidad para los empleados y sus familias, otorgando pequeños premios a los ganadores y acumulando a un mismo tiempo una gran provisión de cartelones gratuitos.

La porción del programa correspondiente a la conciencia de la calidad deberá ser planeada por el equipo de mejoramiento. Sin embargo, deberá apoyarse en las funciones correspondientes, como relaciones públicas, personal y otras similares.

Comentario: La conciencia de la calidad deberá ser discreta y constante —un flujo constante de eventos sin principio ni final.

Conforme el proceso empieza a tomar forma, las comunicaciones del equipo se vuelven más complejas. Bill Ranson decidió empezar una serie de memoranda acerca de la situación para asegurarse de que todos estaban recibiendo la misma información.

Memorándum A: Equipo de Mejoramiento de Calidad

De: Bill Ranson
Asunto: Medición

Tenemos ya las categorías de medición primaria planeadas por cada departamento, así como el estado preliminar de las causas de falla en el campo. A menos que ustedes me digan lo contrario, éstos serán nuestros patrones para describir el estado actual de la situación. Se les enviarán reportes detallados acerca de los problemas en el campo. Esto es sólo para resumir lo que el cliente está viendo:

1. Medición del Producto

| Artículo | Rechazos de clientes | Problemas principales |
|------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Tostadores | 8.6% | Resistencia abierta Asideras equivocadas Daño por transporte |

Comentario: El problema de la resistencia se ha localizado en soldaduras defectuosas del proveedor. El de las asideras, en el dibujo, pero ambas eran obsoletas. La causa de los daños por transporte no está clara.

| Artículo | Rechazos de clientes | Problemas principales |
|--------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| Televisor personal | 14.3% | Se recibió color equivocado Falla de componentes |

Comentario: El color del aparato y el marcado en la caja ocasionalmente no coinciden; la razón es desconocida. Los técnicos reparadores encuentran que los componentes han sido colocados en la posición equivocada; se sospecha de la prueba final en la planta, la cual está siendo verificada.

| Artículo | Rechazos de clientes | Problemas principales |
|------------------|----------------------|------------------------------------------|
| Sartén eléctrica | 6% | Recubrimiento escamoso Patrón borroso |

Comentario: La pintura de las asideras se está descarapelando; razón desconocida aún. El patrón borroso era la razón principal de rechazo, aparentemente debido a un trabajo descuidado en la planta.

Otros productos se detallarán en el reporte anexo.

2. Mediciones departamentales

Producción. Las gráficas lineales que se usan ahora dan medidas de defectos por unidad y porcentaje defectuoso en todas las áreas. Además, el personal involucrado ha decidido que le agradaría tener las metas de mejoramiento

to señaladas directamente en las gráficas y que éstas se cuelguen sobre las áreas de trabajo en tableros de 1 m por 1.25 m para que todo el mundo pueda verlas. Todas las gráficas serán de este tamaño, excepto en áreas de oficina donde colgarán del techo, pero siendo de 0.65 m por 0.90 m.

Ingeniería. El principal parámetro de medición será los avisos de cambios en dibujo para cada grupo, así como los errores encontrados al verificar dibujos.

Programación de computadora. Calcular tiempo de cómputo requerido para "esclarecer" programas, y errores de "aritmética" encontrados al verificar programas. Mídase también cualquier pérdida de tiempo ocasionada por errores en perforación.

Contraloría. Mídase vencimientos de cuentas por cobrar y errores en el libro mayor encontrados en las auditorías. Háganse inspecciones aritméticas al azar en las hojas de los tomadores de tiempos. Se está llevando a cabo un programa de sugerencias para determinar formas de efectuar más mediciones personales.

Calidad. Contabilice rechazos de clientes, repetición de defectos después de la acción correctiva, y errores encontrados atribuidos a un departamento anterior. Revise las acciones del consejo que toman más de un día.

Compras. Calcule defectos del producto en aceptación de recepción, los cuales puedan ser atribuidos al comprador y no al proveedor. También, encuentre cualquier omisión de las especificaciones apropiadas, etc., en la orden de compra.

Mercadotecnia. Calcule errores en documentos de pedido, relación equivocada de las especificaciones de productos en respuesta a pedidos, falta de notificación de precios, etc.

Servicio de Campo. Identifique repetición de fallas, formas de reporte ilegibles, auditorías de destreza en el trabajo.

Vigilancia. Anote falta de registro de los relojes en las diferentes localidades. Identifique violaciones a la seguridad.

Personal. Mida impuntualidades de los trabajadores. Analice reclamaciones del sindicato sobre el contrato. Anote retrasos en procesar transferencias y terminación de programas de entrenamiento.

Kate se paró al frente del equipo de mejoramiento de calidad. "Lo importante que tenemos que recordar acerca de la etapa de toma de conciencia es que debemos alcanzar a cada empleado, y que todos los empleados deben ser alcanzados por su supervisor a través de sus compañeros. Esta es la gente que en realidad tiene importancia para ellos."

Harry Williams preguntó, "¿por qué, no tenemos sólo una gran reunión para hacer que llegue el mensaje a todos a un tiempo? Entonces podremos dar por terminado todo el asunto más pronto y empezar a recuperar algo del dinero que estamos desperdiciando".

Kate miró hacia Bill, en espera de que contestara a la pregunta.

"Es probable que debamos tomar ese enfoque cuando llegemos a la celebración de Cero Defectos, porque entonces, estaremos buscando un compromiso de todos para acelerar el proceso. Sin embargo, en este momento, es necesario que expliquemos detenidamente esta situación a cada individuo y que cada persona lo escuche de su supervisor. De otra forma puede suceder que no se sientan lo bastante comprometidos para hacer sugerencias y tomar las acciones necesarias para reducir los errores."

"Quizá sea mejor que revisemos los próximos pasos para ver como embonan juntos. 'Conciencia' es para hacerles saber a la gente que estamos enfatizando la calidad y su importancia. Los supervisores necesitan orientación para llevar este problema a su gente. Vamos a tener que realizar algo de entrenamiento para los supervisores."

"Después de eso, estableceremos según la forma debida el sistema de acción correctiva. De hecho, ya existe, pero necesita reconstruirse. A pesar de todo, si le vamos a pedir a la gente que resuelva problemas, necesitamos un sistema correctivo que funcione."

"Entonces podremos prepararnos para el programa de Cero Defectos. Una vez que lo hayamos lanzado, empezaremos a eliminar las causas de errores y luego, proseguiremos con fijación de metas y reconocimiento."

"¿Por qué no empezamos de inmediato con Cero Defectos? Después de todo, esa es nuestra meta. ¿Por qué perder el tiempo con esas otras etapas?", dijo Harry.

Al tomó la palabra. "Queremos un proceso permanente de mejoramiento uno que se convierta en parte de la cultura de la compañía. Para hacer eso, tenemos que asegurarnos de que esté bien establecido. A través de las etapas previas a CD se logrará un mejoramiento significativo. Si se les puede creer a las cifras de otras compañías, debemos reducir nuestros errores en un 40% a través de estas acciones. De hecho, estamos eliminando los más sencillos —cosas obvias tales como mejorar la destreza para soldar, ser más cuidadosos al elaborar nuestros planes de proceso y verificar doblemente el empaque."

"Pero cuando le hablemos a nuestra gente de CD y le pidamos que, desde la primera vez, hagan bien cada trabajo, deberemos ser capaces de responderle. La gente toma en serio una petición como ésta. Cuando mire a su trabajo para ver qué es lo que se interpone en el camino de un desempeño perfecto, querrá ser capaz de señalar la causa del error. Todo lo que necesitan conocer es el problema. De nosotros depende encontrar la solución."

"Deja ver si me ha quedado esto claro", dijo Otto.

"Estamos suponiendo que a la gente de esta compañía nunca se le ha hecho ver de manera clara que esperamos que cada trabajo se haga bien en cada oca-

sión. Por tanto, se lo vamos a decir poco a poco, para que no se escandalicen demasiado. Entonces le vamos a ayudar a que se desempeñe bajo ese estándar, solucionándole los problemas que nos diga que tiene. Todo esto va a eliminar errores. ¿Correcto?"

"Nunca lo he oído decir tan claramente. Estás en lo correcto."

"Tú sabes, quizá funcione."

"Desde luego, lo que en realidad estamos buscando es establecer la prevención de fallas como parte de la vida diaria y del desempeño. Allí es a donde vamos."

"Bien", dijo Kate. "Pongámonos a determinar qué es lo que vamos a hacer respecto a la concientización. Supongo que nuestro coordinador ha hecho arreglos para algunos canelones y otra publicidad interna."

"Correcto. He mandado hacer canelones con proveedores comerciales que dicen cosas comunes tales como: 'La calidad es la mejor forma de garantizar los trabajos', y así por el estilo. Sin embargo, mi esposa tiene una sugerencia que, quizá, el equipo quiera considerar."

"Habla", sonrió Kate.

"La sugerencia es que les pidamos a los hijos de los empleados que nos hagan canelones acerca de la calidad. Podemos utilizar el próximo número del periódico de la compañía para anunciarlo. Los premios podrían ser ciertos de los productos."

Otto dijo, "¿Qué tal si esos productos no funcionan? Podríamos darles algo que les guste a los niños. Un día libre de la escuela, por ejemplo. ¿O que vean toda la televisión que puedan ver en veinticuatro horas? ¿O algunos libros?"

Uno por uno, los miembros del equipo reconocieron que ésta era una gran idea, y dieron su autorización para seguir adelante. Kate pensó que esto era algo que debía ser discutido con los representantes del sindicato. Al le advirtió que recordara que no hacía falta pertenecer al sindicato para tener niños. El concurso estaría abierto a todos, sería digno y no había razón para pedir permiso.

"Bien", dijo Kate. "Tendremos una reunión informativa."

Se decidió invitar a todos los supervisores a que se reunieran después del trabajo esa noche, en la cafetería, para recibir un programa de orientación de treinta minutos. Después de eso, se reunirían al día siguiente en forma individual con los jefes de departamento en horas de trabajo, para notificaciones específicas. En el curso de tres días, todos los empleados, con el énfasis en 'todos', tendrían discusiones con sus supervisores acerca de la importancia del proceso de calidad. Entonces se llevarían a cabo reuniones de grupo cada semana, hasta el próximo aviso.

Equipo de Mejoramiento de Calidad/Supervisores (Algunos Comentarios Representativos)

Hugh: "He hecho planes para una carrera agradable y remunerativa coronada con una jubilación reflexiva y opulenta. Si no resolvemos esta situación de la ca-

lidad, no lograremos nada de eso. El que mejoremos o no, está por completo en sus manos. La gente se desempeña de acuerdo a los estándares de sus líderes, y ustedes son sus líderes. Yo soy su líder y yo digo que vamos a hacer los productos de acuerdo a como les hemos dicho a nuestros clientes que los haríamos."

Kate: "La gente de mercadotecnia apoya por completo este proceso. La de mercadotecnia regional ha preguntado cuándo podrá llevar a algunos de sus mayores clientes a la planta, para que ellos vean por sí mismos la clase de desempeño de la calidad que estamos llevando a cabo. Les dije que nos dieran dos meses. Hugh dice que eso es demasiado."

Bill: "Cuando hablen con su gente, efectúen una mesa redonda y hablen en forma abierta. Los ingenieros de calidad les han dado detalles de los errores, para que puedan preguntarles a sus empleados cómo superar los problemas enlistados. No rechacen ninguna idea, no rechacen a nadie. Los supervisores del área de servicio harán énfasis sobre el efecto de lo que hacen sus grupos en lugar de lo específico, hasta que obtengamos más datos. Sin embargo, ustedes conocen los problemas. Se trata de obtener la cooperación y participación de todos en este proceso de mejoramiento de calidad,"

Hubo algunas preguntas acerca de las técnicas y algo de incertidumbre acerca de qué tan bien responderían algunos de los grupos. Sin embargo, según lo comentó Hugh, nadie sugirió que las acciones no fueran necesarias. Eso, por sí mismo, hizo obvio que era mejor movilizarse en serio.

Ensamble

Cari Albert se sentó en la mesa con las dieciséis personas que formaban su grupo de ensamble de arnés de cable. Nueve mujeres y siete hombres lo miraban nerviosamente y consultándose en silencio con la mirada. Esta reunión no era su forma normal de trabajar. A Cari no le agradaba mucho la idea, puesto que estaba mucho más acostumbrado a tratar con sus empleados uno a la vez, o cuando mucho, en parejas. Sin embargo, carraspeó e intentó una leve sonrisa. "Me alegra que todos nos podamos reunir por unos momentos para discutir sobre algo que es muy importante para todos nosotros. Esto es la calidad."

Notó caras de alivio en varias personas.

"Anoche tuvimos una junta con el gerente general y su equipo, así como con todos los supervisores. El propósito era informarnos todos acerca de la situación de la calidad, para que pudiéramos venir y planteárselo a ustedes a fin de que, entre todos, hagamos algo para mejorarla."

Para su sorpresa, Cari se quedó sin aliento. Hizo una pausa y comentó, "creo que no tengo mucha experiencia para hablar ante grupos numerosos". Todos rieron y algunos encendieron cigarrillos conforme iban sintiéndose más a gusto.

"Lo que quiero decir es que estamos teniendo problemas con los productos en el campo, debido a defectos que se les están dejando aquí en la planta por diseño, ausencia de calidad en el trabajo y debido a problemas con los proveedo-

res. Nadie está exento. Tenemos que trabajar juntos para ver qué podemos hacer para prevenir estos problemas."

Martha Howard levantó la mano. "¿Qué pasa con inspección? ¿No se supone que ellos deben detectar estas cosas antes de que salga el producto?"

"Claro que sí, Martha, y van a tener que encontrar mejores formas de hacer la inspección y las pruebas. En este momento, están teniendo juntas para tratar sobre el tema. Sin embargo, si hemos de ser honestos, tenemos que reconocer que si hacemos nuestros trabajos bien y completos, no habrá nada que se le pase a inspección. Nuestro problema es de prevención."

"¿Qué clase de problemas están encontrando con nuestro trabajo?" preguntó Leroy Anders. "Obtenemos alguna retroalimentación pero, por lo general, cualquier cosa que encuentren mal con nuestras cosas pasa al área de corrección y nunca nos enteramos. Creo que me gustaría hacer mis propias correcciones y entonces, sabría qué es lo que está mal."

"Caray Leroy, ésa es una gran idea. Te apuesto que nadie había pensado nunca acerca de ese aspecto. Probablemente crean estarnos haciendo un favor llevándose las correcciones a otro lugar. Llevaré eso a la gerencia de inmediato."

"¿Qué clase de defectos les están encontrando los distribuidores?"

"Tengo aquí una lista de cosas que tienen que ver con nosotros. La más común es invertir los alambres en el enchufe interno de corriente para los televisores, y la siguiente más común es dejar un alambre fuera del manojo. El resto son cables o pequeñas partes desportilladas o dañadas. Nuestra corrección más costosa es la del enchufe del televisor. ¿Alguien tiene alguna idea sobre qué hacer al respecto?"

Martha levantó de nuevo la mano. "Sabes Cari, los dos alambres son del mismo color."

"No era así antes. Uno era rojo y el otro negro."

"Pues, ahora, ambos son verdes."

"Ha de haber sido por alguna reducción de costos."

"¿Qué tal si alguien pone una etiqueta en los alambres por un tiempo, y nosotros seremos más cuidadosos?"

"Bien, haremos eso. Ahora permítanme decir rápidamente otra cosa antes de que terminemos. Tendremos otra junta la próxima semana. Mientras tanto, si tienen más ideas, díganmelo. Pero nosotros hablamos en serio acerca de este asunto del mejoramiento de calidad. Las gráficas de medición sobre defectos por unidad van a ser colgadas esta semana justo allí. Ellas mostrarán qué tan bien lo estamos haciendo. Nuestro nivel es de 5.6 defectos por enser. Eso es mucho. Me gustaría que los bajáramos pronto. Una forma de lograrlo es empezando a hacer nuestras propias correcciones para que conozcanlos mejor, por nosotros mismos, los problemas que estamos generando. Gracias."

Control de Producción

El grupo de control de producción se reunió alrededor de la cómoda en el recipiente para el inventario de metales. Harold Withers golpeó de buena manera el escritorio de metal y llamó al orden. El y sus hombres llevaban una buena relación desarrollada a raíz de haber trabajado juntos durante mucho tiempo.

"Les voy a hablar acerca de la calidad", sonrió.

Varios gruñeron.

"Me imaginé que reaccionarían así. Piensan que la calidad no tiene algo que ver con ustedes; piensan que todo tiene que ver con el departamento de calidad, que es tan sólo un problema de ellos. Sé que piensan esto, porque eso mismo pensaba yo hasta anoche. Anoche vi algunos de los problemas que tenemos por aquí y me di cuenta de que en gran medida somos parte de la solución."

"¿Cómo podemos tener que ver mucho con ello, Hal?", preguntó Tim Collet. "A menos que te fijes en las cosas que tiramos de cuando en cuando, no tenemos forma de afectar a la calidad."

"Supongan que les digo que el problema más grande que tenemos en el ensamblado de tableros de circuito impreso, son componentes equivocados en los tableros. Alguien recogió el componente equivocado de la bandeja de mano y lo puso en el tablero. ¿Quién creen ustedes que lo puso en la bandeja de mano?"

Todo mundo trató de hablar a la vez. "No es así." "No hacemos eso, solamente entregamos las partes. Otra gente las pone en las bandejas."

Hal Levantó la mano para pedir silencio.

"Comencemos de nuevo. Nosotros tocamos cada unidad del producto que pasa por esta operación. Nosotros la cuidamos desde la plataforma de recepción hasta la plataforma de embarque. Apresuramos algunas y retrasamos otras. Movemos el producto desde el ensamblado hasta inspección, desde la bandeja de inventario hasta el bote de la basura. Ya sea que se compre, se fabrique, se almacene, se deseché o solamente se rote, nosotros lo tocamos. ¿No es así?"

"Correcto."

"Entonces, contribuimos a los problemas involucrados en juntarlo todo al mezclar las cosas de vez en vez o interfiriendo de alguna forma con el flujo."

Hubo un silencio y luego gestos lentos de asentimiento.

"Y les diré algo más importante que eso. Nosotros vemos a todo mundo en la planta durante todo el día. Somos formadores de actitudes, lo queramos o no. Líderes pensantes. Ustedes no lo encontrarán en ninguna de esas gráficas de medición, pero nosotros somos quienes podemos afectar cómo se sienta todo mundo aquí. Si fruncimos el ceño, contagiamos nuestro mal humor; si estamos sonriendo, ellos sonrían. ¿Correcto? Correcto."

"Así que, empezando desde ahora, vamos a recorrer la planta, hablando de ejemplos de calidad. Conseguí que el coordinador de mejoramiento de calidad nos mandara fabricar unos gafetes que todos vamos a usar y que, dicen: *'Apoyo la Calidad'*. Vamos a usarlos en todas partes, todos los días, y vamos a ser muy cuidadosos de cómo hacemos las cosas. ¿Correcto?"

El grupo sonrió. Hal realmente tenía razón.

"¿Podemos ofrecer sugerencias acerca de cómo efectuar mejor nuestro trabajo?"

"Claro que sí. Preséntenselas a John y nos reuniremos otra vez mañana, por la mañana, antes del trabajo para discutir sobre ellas. Si alguien no puede llegar, no habrá problema, porque esto se hará fuera de horas de trabajo. Pero nosotros vamos a ser el grupo más motivado hacia el mejoramiento en la compañía. ¿Correcto? Correcto."

Y una Nota Final

Hugh invitó a Al a tomar una taza de café con él. Caminando hacia la cafetería, ambos saludaron y hablaron con todos los que se encontraban. Hugh en particular había desarrollado una buena relación visual con los empleados. Ellos apreciaban su apariencia positiva y su paso vigoroso. Al sintió que la operación estaba en buenas manos.

"Creo que el proceso de mejoramiento está teniendo buen comienzo. Ya estamos obteniendo reducciones en las tasas de defectos, y el regresar las correcciones a las personas que ocasionaron el problema parece ser no sólo una buena acción correctiva, sino que también es buena para el ánimo", dijo Hugh.

Al resplandeció. "Creo que estás en lo correcto. Los números preliminares del campo también son mejores. Hasta donde yo sé, las juntas entre los supervisores y su gente han salido bien. La mayoría de la gente se sorprendió simplemente de que se hicieran. En general, este proceso tiene que ser algo grande para la compañía."

"Lamento que no lo hayamos implantado antes, Al. Pero por lo menos, ya empezamos a movilizarnos. Creo que mereces felicitaciones por haberlo hecho realidad. Y mientras te doy palmadas en la espalda, permítame decirte también que si hubieras puesto mayor énfasis sobre las cifras relativas al costo de calidad, es probable que hubieras podido vender el proceso antes. Pero esto no es más que una suposición."

"Sé que eso es absolutamente cierto, Hugh. Me he dado de topes por no haberlos mostrado. De ahora en adelante, estarán siempre al frente."

PASO SEIS: ACCIÓN CORRECTIVA

Propósito:

Proveer un método sistemático para resolver de una vez por todas los problemas identificados en etapas anteriores.

Operación general:

1. Los problemas que son identificados durante la operación de aceptación o por algún otro medio deberán ser documentados y luego resueltos en debida forma. El método más directo es establecer cuatro niveles de actividad constante.
 - a. Realice juntas diariamente entre el supervisor del área y un ingeniero de calidad o supervisor, para examinar los problemas detectados. Determine métodos para corregir la situación actual previniendo a la vez su recurrencia en el futuro. Estas juntas deberán documentarse en una gráfica de acciones, elemento por elemento, que mencione el problema, la gravedad del problema y su causa, así como quién va a hacer qué cosa y cuándo.
 - b) Realice juntas semanales entre la supervisión general de producción y la gerencia de calidad para atacar los problemas que no pueden ser, o no pudieron ser resueltos en un nivel más bajo. Deberán invitar a sus juntas al personal de los demás departamentos involucrados. Las juntas deberán documentarse con el mismo tipo de gráficas mencionadas antes.
 - c. Deberán realizarse reuniones mensuales o especiales entre el gerente general y el personal para revisar los problemas sin resolver. Aquellos que alcancen este nivel habrán de ser específicos; los que requieran acciones complejas o a largo plazo, deberán ser asignados a un equipo de trabajo.
 - d. Los equipos de trabajo deberán ser formados por miembros de cada organización afectada, con una persona designada como presidente. Las tareas del equipo de trabajo habrán de ser definidas con claridad y especificado su tiempo de realización. Quizá el equipo se tenga que reunir diariamente hasta que se resuelva el problema. En cuanto se juzgue que el problema fue eliminado, el equipo deberá ser disuelto.

Comentario: La acción correctiva tiene más éxito cuando opera bajo el bien conocido principio de Pareto, que dice que los problemas más grandes y más importantes deberán ser atacados primero, luego el siguiente más grande y así en forma sucesiva. La actitud de prevenir defectos proporciona el incentivo para solucionar un problema de una vez por todas, de tal manera que nunca se vuelva a repetir.

Un ejemplo de comunicación para acción correctiva

| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| A: | Mr. Alien Fielding |
| De: | Boyd Deams, Ingeniero de Calidad |
| Asunto: | Junta de acción correctiva sobre problemas con los televisores |
| Asistentes: | G. Wilton, Mercadotecnia Y. Brothers, Ingeniería B. Gilbert, Producción |

B. Deams, Calidad
S. Leed, Servicio de Campo

Como ustedes saben, hemos tenido muchos incidentes en la tienda de un cliente con esto de que un televisor es de un color y la etiqueta dice que es de otro color. Los distribuidores se han mostrado muy irritados y ocasionalmente avergonzados por esto; esto significa que necesitan abrir la caja para saber qué contiene. A consecuencia de no corregir nosotros este problema, los distribuidores han llevado a embarque todos sus productos, de regreso al área de servicio de campo, con el objeto de que se tomen medidas correctivas. Se convocó a una junta de acciones correctivas, con el objeto de encontrar un método para prevenir este problema en el futuro.

S. Leed dijo que la etiqueta con el número de serie y el color se colocaba sobre la caja después de introducido el televisor y cerrada la caja. El pensaba que esto ocasionaba el problema y continuaría ocasionándolo. B. Gilbert dijo que las etiquetas y los televisores eran coordinados para llegar a la caja al momento de cerrarse / que lo que se había visto en el campo eran unas cuantas equivocaciones, ocasionadas cuando, un día, las líneas se habían salido de secuencia. El pensaba que el problema no se repetiría.

G. Wilton dijo que a él no le importaba quién solucionara este problema, pero que definitivamente quería que se hiciera algo porque se estaban deteriorando las relaciones con los clientes. Deams sugirió que el equipo fuera al almacén y sacara algunas muestras para ver si el problema había sido corregido.

Se seleccionaron veintitrés cajas al azar, las cuales fueron abiertas. Nueve contenían televisores con diferente color del descrito en la etiqueta. Se llamó a la junta al supervisor de embarque y se le pidió información acerca del asunto. Dijo que las máquinas etiquetadoras ocasionalmente omitían algunas y que no disponía del personal suficiente para hacerlo a mano. Entonces llamamos al jefe de mantenimiento de la máquina etiquetadora, quien dijo que aquella máquina era la más confiable de la fábrica.

Ya cuando se iba a desbandar el equipo, Brothers sugirió que viéramos la operación de etiquetado y habláramos con el operador. El operador nos mostró cómo las etiquetas llegaban de una pila puesta, por producción, cerca de donde eran pegadas a las cajas. Sin embargo, los televisores vienen de la prueba final y son colocados en su empaque y en la línea final por los probadores cuando terminan con las pruebas. Por tanto no existe coordinación real entre televisores y etiquetas.

Es evidente que tuvimos suerte de que tantas fueran etiquetadas correctamente, dado que toda la operación se realiza al azar.

Se ha tomado acción correctiva. El problema no se repetirá,
ce. Equipo de Mejoramiento de Calidad

"Acción correctiva", dijo Alien, "tan sólo se trata de alzar todas las piedras y ver qué hay debajo de ellas. Nunca he visto que se tuviera que llevar a cabo una

acción en verdad complicada. Por lo general alguien supone que alguna otra persona ha estado haciendo lo que él no ha hecho".

"Lo presentas todo con tanta claridad," dijo Will Ellis. "Creo que es como los precios del oro, donde sólo hay dos tipos que lo entienden y no se ponen de acuerdo."

"Bueno, tú sabías lo que quiero decir."

"Por supuesto que lo sé. Y desde luego, estoy de acuerdo. Todo lo que en realidad quiero saber es cómo es posible que todos los demás tengan problemas que requieren acciones correctivas documentadas, y el departamento de calidad no tiene ninguno. Creo que los estás solapando."

Al se enojó: "Claro que fuimos parte del problema de etiquetamiento. Y encontramos que algunos de los rechazos por soldadura no eran más que opiniones infundadas."

"Yo sé eso, Al. Sólo estaba bromeando. Pero en términos generales, tengo la impresión de que quizá no estemos haciendo las cosas bien en algunas áreas. Una de ellas es inspección de recepción. Creo que estamos siendo poco estrictos allí —ciertamente no tan firmes y perspicaces como ustedes en el taller."

Al pensó un momento. "Podrías tener algo allí. Te diré qué es lo que voy a hacer. Sólo porque tú fuiste lo bastante amable para decir que hacemos algunas cosas bien de cuando en cuando, voy a hacer algo que nunca he hecho. Le voy a pedir a las oficinas corporativas que envíen para acá a una de las personas de control de calidad para que le de un vistazo a la operación de aceptación de recepción."

Will sonrió. "Vaya, eso es lo que llamo un verdadero sacrificio. ¿No prefieres que alguno de tus empleados lo haga? Esos tipos del corporativo te pueden meter en verdaderos problemas."

John Halden, el ingeniero corporativo de calidad, vino a ver a Al a la semana siguiente. Después de sentirse uno y otro a gusto, John le preguntó a Al que qué podía hacer por él.

"Primero permíteme decirte que estoy realmente complacido con el proceso de mejoramiento que nos envió tu oficina. Estamos en medio de su instalación y los resultados, aún después de este corto periodo, han sido asombrosos. En el primer mes, hemos disminuido en más de un tercio nuestras tasas de defectos. Todo mundo está entusiasmado. Ya vamos a tener el día de CD aquí, dentro **de unas** seis semanas. Quizá alguien de tu gente pudiera venir a participar."

"En realidad nos gustaría, Al", dijo John. "Algunas de las compañías se lo han estado pidiendo al presidente corporativo: acepta asistir a los días de CD con facilidad. Quizá no debas olvidar eso."

"Eso realmente impresionaría a la gente. Le preguntaré a Hugh que opina al respecto."

"Ahora, ¿a qué te interesaba que le hiciera un auditoría?"

"Hemos estado preocupados acerca de que quizá no estamos haciendo un buen trabajo en la inspección de recepción. Pensé que tal vez nos pudieras ayudar estándote algún tiempo allí."

John asintió "desde luego. Pero antes que comience, permíteme informarte acerca del procedimiento que seguimos al hacer auditorías de este tipo. Queremos ser muy cuidadosos acerca de que solamente contribuyamos con resultados positivos a las operaciones y no ocasionemos problemas innecesarios. Así que pasamos por varios puntos. Aquí tienes una tarjeta con una lista de las acciones más importantes."

Al tomó la tarjeta y leyó las actividades.

1. Reúnase con el gerente de calidad y revisen la situación general: determine lo que el gerente quiere lograr.
2. Reúnase con el gerente general y explíquelo lo que piensa lograr. Avise al gerente que su reporte será escrito antes de dejar la operación.
3. Pregunte si puede ayudar en algo específico al gerente.
4. Lleve a cabo la auditoría en colaboración con el personal de calidad. Asegúrese de obtener el permiso de los jefes de cualquier otro departamento antes de trabajar en sus áreas.
5. Escriba su reporte con su formato final y haga que lo mecanografíen. Revise primero el reporte con el gerente de calidad y luego, con el gerente general.
6. Si están en desacuerdo con algunos de sus hallazgos, señálelo en su reporte o, si sus comentarios son correctos, modifique el reporte.
7. Si el reporte va a ser distribuido, envíelo desde la planta.

Al alzó la vista.

"¿Porqué haces todo esto? Los demás departamentos vienen, hacen lo suyo, y luego se van. Nunca volvemos a saber de ellos."

"Bueno, queremos asegurarnos de que esto sea útil. Además, después que te vas de la planta, las cosas empiezan a cambiar en tu mente. Cuando escribes un reporte demasiado largo después del hecho, es probable que cometas errores o incluyas elementos que corresponden a otra planta. Después de todo, abarcamos muchas actividades."

Se inclinó hacia adelante en plan de confidente. "De esta forma nos aseguramos de ser bienvenidos de nuevo. La mayoría de los miembros del personal tienen que abrirse paso de nuevo cuando regresan."

Ese es un buen argumento. Bien, déjame arreglar lo de tu visita con Hugh."

El reporte de auditoría

A: Hugh Gibbson, Al Relding

De: John Halden, Departamento Corporativo de Calidad

Asunto: Auditoría de las operaciones de aceptación de recibido

LA CALIDAD NO CUESTA

Acciones requeridas:

1. Inspección y pruebas de las partes surtidas por el proveedor deberán conducirse en los términos de la orden de compra en vez de los registros históricos y planes de procesamiento.
2. Los lotes rechazados por aceptación en recepción, deberán ser devueltos al proveedor para su clasificación y corrección en vez de que esto lo hagan los inspectores.
3. Los rechazos hechos por personal de aceptación no deberán ser revertidos por los supervisores, excepto en casos excepcionales.
4. Los despachadores, agentes de compras y personal de control de producción deberán permanecer fuera del área de trabajo.
5. Llevar a cabo un programa de conscientización para proveedores, incluyendo quizá un seminario dentro de la planta.

Situación general:

1. Todas las inspecciones y pruebas son conducidas de acuerdo a un sistema de archivo histórico organizado por ingeniería de calidad. Por tanto, cuando los términos de la orden de compra cambian en un elemento específico, este elemento puede ser probado, rechazado, revisado, aclarado y luego vuelto a probar antes que se note el cambio. Esto causa un reciclaje considerable y resulta costoso. También es destructivo para la moral del personal involucrado.
2. La mayoría de los sistemas de calidad consideran al producto rechazado en aceptación de recepción como propiedad del departamento de compras, el cual se deshace de él devolviendo, corrigiendo o desechándolo. Sin embargo, en HPA nuestra política es de tomar medidas tan pronto como sea posible, para determinar cómo usar el producto. Por tanto, aun cuando un promedio del 18% de los lotes recibidos son rechazados por una u otra razón, menos del 0.5% de los lotes son devueltos a los proveedores. Esto indica una actitud complaciente. Los proveedores no tomarán en serio las quejas.
3. Muchos artículos menores, rechazados por el personal de aceptación, reciben el visto bueno por los supervisores, quienes lo hacen por rutina, al parecer sin mucho que pensar.
4. Existe mucha confusión en el área de aceptación de recepción. Los despachadores están hablando continuamente con los operadores para determinar el estado de los lotes que están revisando. No se controla bien al material y los lotes rechazados no son depositados.
5. Dado que el material surtido representa cerca del 50% del producto terminado, creo que sería ventajoso informar a los proveedores del proceso de calidad que está siendo implantado. Muchos de los proveedores clave no tienen idea de cómo estamos usando su producto y no tienen ninguna relación especial con la HPA o cualquier otro cliente, excepto a través del área de compras. Creo que es extremadamente importante reconocer que los proveedores nos transmiten sus costos de calidad. Debemos ayudar a reducir esos costos.

Opinión: Corregir los puntos anteriores, lo cual no requiere ningún gasto, ayudará a aceptación de recepción a "calmarse" y ejercer un mejor control. Es

posible observar en la planta el efecto del proceso de mejoramiento de calidad. La gente está entusiasmada y llena de ideas. Les sugiero que consideren pasar tan pronto como sea posible, a la fase de eliminación de las causas de errores.

PASO SIETE: PLANEACION DE CERO DEFECTOS

Propósito:

Examinar las diferentes actividades que deben ser realizadas en preparación de la inauguración formal del programa Cero Defectos.

Operación general:

El equipo de mejoramiento de calidad deberá enumerar todos los pasos de acción individuales que conduzcan al día CD, con el objeto de hacer una presentación lo más significativa posible del concepto y su plan de acción al personal de la compañía. Estos pasos, puestos en un programa y asignado a miembros del equipo para su ejecución, darán un flujo limpio de energía para lograr un compromiso general de la organización hacia CD. Puesto que es un paso natural, no es difícil, pero debido a su relevancia, la dirección debe asegurarse de que se lleva a cabo apropiadamente.

Puntos Específicos: Las partes principales de la planeación de CD son:

1. Explicar el concepto y el programa a todo el personal de supervisión. Preparar a los supervisores para que se lo expliquen a su gente.
2. Determinar qué material será necesario y asegurar su preparación.
3. Decidir cuál método para inaugurar el programa será el mejor adaptado al ambiente cultural de su operación particular.
4. Mencionar las funciones que serán realizadas.
5. Examinar la política de reconocimiento de la compañía y determinar qué tipo de reconocimiento deberá ser usado para premiar un mejor desempeño.
6. Fijar el horario y entrenar a aquellos que tomarán parte.
7. Identificar el programa de eliminación de las causas de error y hacer planes para su ejecución (Paso 12).

Sugerencias: Muchas compañías tienen programas de CD y todas están dispuestas a compartir su información detallada. El gerente responsable de su implantación entenderá mejor lo que está implícito comunicándose con ellas.

Aunque no se recomienda ningún método específico de implantación, una técnica que ha demostrado ser extremadamente confiable como método para hacer entender el concepto y lograr el compromiso del personal requiere el uso de una explicación de una página, incluyendo al compromiso. La compañía prepara un mensaje

para cada empleado en su papel membretado. En el día señalado, el presidente de la compañía explica el concepto y se compromete con sus colaboradores directos y les da a cada uno copia de la explicación en la hoja membretada. Una vez aclaradas todas las dudas, ellos firman el compromiso, mismo que hace el presidente. El documento es conservado por el secretario (quien quizá desee enmarcarlo). Cada uno de los firmantes lleva suficientes copias para repartirlas al personal de su departamento. Ellos, a su vez repiten la operación con sus colaboradores directos y así sucesivamente, descendiendo por la cadena de mando, hasta que cada persona en la compañía haya discutido el concepto CD con su supervisor inmediato y firmado su compromiso con él. Este método asegura que cada persona recibe el mensaje y también, que la gerencia lo entienda.

Firmar el compromiso es, desde luego, algo voluntario. Pero si la explicación se da en forma apropiada, no habrá dificultades.

Sindicatos del mundo entero han aceptado y apoyado de manera genuina el programa CD. Ellos aprecian el reconocimiento que se le da hoy en día a la importancia de un trabajo de calidad. Pero es muy importante incorporar a la gente del sindicato a la planeación de CD. Algunas compañías nombran a un representante del sindicato para la parte de CD del equipo de mejoramiento de calidad. Otros simplemente les mantienen informados. Cualquiera que sea el camino que elijan para conseguir la participación del sindicato, deben asegurarse de no descuidarla.

Comentario: Cero Defectos es una herramienta gerencial muy eficaz y barata cuando es apoyada de todo corazón por la dirección.

Carta muestra para cero defectos

CORPORACIÓN HPA Cero Defectos -El Concepto

Cero Defectos es un estándar de desempeño. Es el criterio del artesano sin importar su especialidad. No está limitado a los esfuerzos de producción; de hecho, algunos de los avances más grandes se logran en las áreas de servicio. El significado de CD es *hacerlo bien desde la primera vez*. Eso significa concentrarse en prevenir defectos en vez de tan sólo encontrarlos y remediarlos.

La gente está condicionada a creer que el error es inevitable; por tanto no sólo acepta el error, sino que lo anticipa. No nos molesta el cometer unos pocos errores en el trabajo, ya sea que estemos diseñando circuitos, preparando una máquina, soldando juntas, mecanografiando cartas o ensamblando componentes. Errar es humano. Todos tenemos nuestras propias normas en la vida académica o en los negocios — nuestros propios puntos a partir de los cuales nos empiezan a molestar los errores—. Es bueno sacar una A en la escuela, pero puede estar bien pasar con C.

Sin embargo, nosotros no mantenemos estas normas cuando se trata de nuestra vida personal. Si lo hiciéramos, deberíamos esperar que, de cuando en cuando, se nos diera cambio de menos al cobrar nuestra quincena; podríamos esperar que las enfermeras del hospital tiraran al suelo a un porcentaje fijo de recién nacidos; deberíamos resignarnos a que periódicamente llegáramos por error a una casa que no es la nuestra. Nosotros, como individuos, no toleramos estas cosas. Vivimos con un doble estándar: uno para nosotros y otro para nuestro trabajo.

La mayoría de los errores humanos son causados por falta de atención, más bien que por falta de conocimientos. La falta de atención ocurre cuando *suponemos* que el error es inevitable. Si examinamos con cuidado esta situación y nos comprometemos a hacer un esfuerzo consciente y constante para desempeñar bien nuestras labores desde la primera vez, daremos un paso gigantesco hacia la eliminación de las correcciones, desechos y reparaciones que incrementan costos y limitan las oportunidades individuales. El éxito es un viaje, no un destino.

Mantengamos la mirada puesta en Cero Defectos.

CERO DEFECTOS - EL COMPROMISO

Yo, libremente, me comprometo a hacer un esfuerzo constante y consciente para ejecutar bien mi trabajo desde la primera vez, reconociendo que mi contribución individual es parte vital del esfuerzo total.

SUPERVISOR _____

Kate llamó al orden a la reunión.

"Como ustedes saben, nombramos a Marian Nelson, Ralph Lowell y Will Ellis, junto con nuestro insustituible coordinador, como el comité de Cero Defectos. Su responsabilidad es la de preparar el programa CD y decirnos cómo llevarlo a cabo en su totalidad. También nos estamos acercando a la celebración del día CD. Todos tenemos que empezar a participar. Bill, ¿es cierto que has sido elegido para hablar a nombre del Comité?"

"Así es. Hemos aprendido mucho en las últimas semanas acerca de cómo realizar programas de CD. Visitamos a tres compañías que han llevado a cabo programas de este tipo y además, estuvimos un rato con una integrante de nuestro personal corporativo. Ella concertó una reunión con un representante de la Corporación Watts. En resumen, hemos realizado bastante investigación."

Will interrumpió. "Lo que no ha querido decir todavía es que nos pudimos ver que hemos estado en el camino correcto todo el tiempo. Nos encontramos con dos casos en que no estaban contentos con los resultados de sus programas, y dos que no podían decir muchas cosas buenas acerca de ellos."

Kate preguntó, "¿Averiguaron por qué funcionó en algunas ocasiones y por qué no en otras?"

"Sí lo hicimos", dijo Will, "y creo que todo el comité está de acuerdo conmigo acerca de las razones. Marian se lo explicará todo".

Al habló. "Me gustaría que alguien lo explicara pronto. Siento que estoy siendo arrastrado por un camión."

Marian se levantó. "No te preocupes. Te sacaremos de dudas pronto. Toda la cosa gira en torno a la palabra 'motivación'. Las compañías insatisfechas con los resultados habían entrado al programa con el propósito de 'motivar' a sus empleados, particularmente aquellos que estaban en la fábrica, para que efectuaran mejor su trabajo. Aquellas que tuvieron un éxito arrollador partieron de la idea de comunicar un estándar de trabajo y de intención de cooperar en todas las iniciativas de acción correctiva."

Otto alzó la cabeza. "Eso rae suena como jerga psicológica. Motivación es motivación. Todo lo que hagas por lograr que una persona haga algo se llama motivación. ¿Cómo puedes ignorar esto?"

"Oh, no lo ignoras", dijo Marian. "Sólo que todo tiene que colocarse en la perspectiva apropiada. Es cierto que cada interrelación humana implica motivación. Pero también incluye muchos otros sentimientos y comunicaciones. El problema estriba en que la palabra motivación, por sí misma, ha venido a considerarse como una manera sencilla de lograr que otros hagan algo, mostrándoles canelones, banderolas, bandas y símbolos que levantan los ánimos. Pero la gente no es así. Podrá entusiasmarse por un evento y responder por un momento, pero en cuanto descubre que no hay sustancia detrás del mecanismo, se desanima."

"Además, aquéllos involucrados en dirigir el programa tienden a despachar las cosas que quieren que su gente absorba y luego, regresan a su oficina a esperar el banquete de victoria."

"Estamos interesados en establecer el estándar de Cero Defectos en nuestra compañía, sobre una base de largo plazo. Queremos que sea permanente. Para hacer eso, debemos comunicarnos total y sinceramente de tal forma que nuestra gente lo crea y lo acepte como propio. No la pueden engañar."

"Estás diciendo que esas otras compañías no pusieron el suficiente empeño, ¿es eso todo?"

"Eso es todo. Cayeron en la emoción de la ocasión y pensaron que duraría para siempre. Efectivamente, el programa empieza en la celebración del día de CD, pero es como el matrimonio: empiezas a trabajar en ello después de la celebración. Bill, díles acerca del día CD."

Bill colocó una gráfica en el soporte. "Lo que hemos determinado es esto. Debemos tener varias actividades que conduzcan por sí solas al día CD. Una de las cosas que pensamos que debemos hacer es un 'día de sugerencias', por lo menos una semana antes. Cada sugerencia hecha acerca de cómo podemos 'asegurar' que nuestros productos estén bien, será colocada en un barril. Entonces sacaremos ganadores de algunos premios el día CD. Eso ayuda a la diversión. Y permítanme asegurarme de que todo mundo entienda que el día CD es un día para divertirse (implica compromiso y celebración del mismo). De esa forma se-

rá recordado. Después del día CD pasamos a la fijación de metas, eliminación de las causas de errores y reconocimiento. Entonces volvemos a implantar de nuevo todo el proceso, excepto el día CD en sí mismo, para asegurarnos de que lo hemos establecido."

"¿Nos vas a proporcionar los detalles del día CD?"

"Sí. Lo haremos en grande. Compromisos y sus firmas; distintivos y globos; premios para el concurso de cartelones para niños; todo lo que podamos pensar para asegurarnos de que las palabras 'Cero Defectos' queden grabadas en la memoria de todos. Hugh invitó al presidente corporativo, quien ha aceptado. Va a venir un senador de los E.U., así como el alcalde y el presidente regional del sindicato. Disminuiremos un poco la producción ese día, pero, ciertamente transmitiremos nuestro mensaje."

"El lema que usaremos es *HPA-Creciendo con la Calidad*."

"Siempre con la HPA."

"Al parecer, será un día fascinante. ¿A qué hora sucederá todo esto?"

Will se puso de pie. "Pensamos hacerlo a primera hora de la mañana. Cerca de media hora después que empiece el primer turno les pediremos a todos que se reúnan entre los dos edificios. Se les ha instruido a los supervisores acerca de cuáles salidas usar y se les han dado todos los detalles. Tendremos un programa de treinta minutos y cuando todos regresen a sus lugares de trabajo, los supervisores les pedirán que firmen sus compromisos. Desde luego, el supervisor firmará también."

"Hugh conducirá a las celebridades alrededor de la planta y áreas de oficina. Esperamos que ellos participen en este intercambio."

"Al día siguiente, iniciaremos la remoción de la causa de los errores, colocando formas por toda la planta y enviando una por correo al domicilio de cada empleado", dijo Marian. "De esta forma, lograremos su máximo interés. Después de eso, tendremos que hacerlo todo personalmente."

"Vaya", dijo Kate, "ustedes en realidad han estado indagando en esto. Creo que todos ustedes están muy emocionados".

"Es verdad", dijo Will. "Sabes, debo admitir que antes no reconocí realmente que todo ese asunto de la calidad y de los estándares de desempeño están envueltos en cosas que son visibles. Quiero decir, un compromiso *visible*, medidas *visibles* y acciones correctivas *visibles*. Creo que tuvimos todas estas cosas en el armario durante años."

"Bueno, ahora sí que las dejarán salir", dijo Kate. "Una cosa más. Aún estamos en la etapa de concientización y lo estaremos hasta que CD llegue. Los tipos de control de producción sacaron estos botones y tenemos suficientes para todo mundo en la planta. ¿Cómo deberán ser distribuidos? Ellos dicen: *Yo apoyo a la Calidad*."

"¿Por qué no simplemente los dejamos en recipientes en la cafetería y dejamos que el que quiera uno, que lo tome? De esa forma, no tendremos que hacerlo por medio de la cadena de mando. Cualquiera que se sienta avergonzado por usar un botón, no tiene por qué usarlo. Bien, yo tomaré el mío ahora."

"Bien", dijo Bill. "Encontramos otra cosa durante nuestra investigación: algunas veces la gente clave siente que entiende el concepto de Cero Defectos cuando, en realidad, no es así. Y, desde luego, es vital que nosotros, aquí en el equipo, lo hagamos porque la gente va a preguntar. A los supervisores se les aplicará la prueba* en su próxima reunión de entrenamiento. Ustedes se la llevarán a casa y la resolverán ustedes mismos. Sin embargo, si alguna de las respuestas les molesta, por favor reúnanse conmigo y veremos si podemos arreglar el asunto."

"Debo confesar", dijo Marian, "que me equivoqué en tres de las preguntas cuando tomé el examen".

PASO OCHO: ENTRENAMIENTO DE LOS SUPERVISORES

Propósito:

Definir el tipo de entrenamiento que el supervisor necesita para cumplir activamente con su papel en el proceso de mejoramiento de calidad.

Operación general:

El supervisor, desde el presidente del consejo para abajo, es la clave para alcanzar las metas de mejoramiento. El supervisor le transmite a cada empleado sus actitudes y estándares de desempeño, así estén en ingeniería, ventas, programación de computadoras, o donde sea. Por tanto, el supervisor es a quien se debe considerar antes que a nadie cuando se está diseñando el programa. Los representantes de departamento en el equipo de trabajo serán* capaces de comunicar mucho de la planeación y los conceptos a los supervisores, pero es indispensable que haya clases individuales para asegurar que entiendan bien y puedan involucrarse en el proceso de mejoramiento de calidad.

El entrenamiento para supervisores está dividido en áreas que deberán ser conducidas en ocasiones diferentes:

1. A la vez que se inicia la concientización acerca de la calidad, se les deberá dar a los supervisores por lo menos seis horas de instrucción, incluyendo al sistema de medición de calidad, las cifras del costo de calidad, el sistema de acciones correctivas y el propósito de la acción de concientización sobre la calidad. Esta instrucción debe ser bien planeada y tanto como sea posible debe conducirse por niveles importantes de la dirección. Todos deben contribuir.
2. Por lo menos cuatro semanas antes del día CD planeado, se les debe informar completamente a los supervisores acerca del programa CD y del sistema de remoción de la causa de los errores que habrá de constituir el próximo paso en unas semanas más. Es muy importante que sean capaces de contestar a las preguntas de sus subordinados. Muchas compañías preparan un manual para supervisores, el cual describe el programa con detalle.
3. Hágalo de nuevo.

* Véase en "Paso Ocho: Entrenamiento de los supervisores", una copia de la prueba.

Orientación de los supervisores para Cero Defectos

¿Cómo está su CI de Cero Defectos?

¿Entiende el concepto de CD?

Esta prueba es para ayudarle a determinar si en realidad entiende el concepto de CD. Nadie más que usted conocerá su calificación. Naturalmente, cualquier calificación menos que perfecta indica que necesita mejorar. Anote 10 por cada respuesta correcta. Aquí tiene una ayuda —la primera frase es falsa.

1. CD es un concepto de motivación para los trabajadores.
2. CD requiere del apoyo de la dirección.
3. Cualquiera puede dirigir un programa CD.
4. Los errores son ocasionados por cualquiera de estas tres cosas: falta de conocimiento; falta de atención o falta de medios.
5. El programa CD es una herramienta de comunicación de la dirección.
6. Algunas veces fallan los programas CD.
7. CD es solamente para compañías de manufactura.
8. Un programa CD exitoso debe implantarse bajo el nombre de Cero Defectos.
9. Es necesaria una preparación cuidadosa antes de lanzar un programa CD.
10. De ser posible, los programas de premiación deberán otorgar dinero en efectivo a los trabajadores.

Respuestas:

1. *Falso:* CD no es un concepto de motivación —es una norma gerencial—. Sustituye a la norma incierta de "Vamos a hacerlo bien" que permite que todos elijan su norma individual. Dado que tenemos normas precisas de desempeño en las áreas de programación y costo, necesitamos una para el desempeño de calidad. CD es una herramienta administrativa que debe usarse para explicar las normas gerenciales de tal forma que no puedan ser malentendidas. El programa CD con sus cartelones y "artefactos" es una forma de explicarles a los empleados esta nueva norma. Sin embargo, la única razón por la que se necesita es porque la dirección no ha aclarado su posición con anterioridad.
2. *Falso.* CD necesita la *participación activa* de la gerencia, no sólo su apoyo. La gente juzga de su seriedad más por lo que usted hace que por lo que dice. Si se delega por completo esta responsabilidad a gente de menor nivel, caerá por su propio peso en el transcurso de un año.
3. *Verdadero.* Cualquier persona inteligente puede llevar a cabo un programa exitoso. Todo lo que se requiere es un poco de investigación y conocer la cultura particular de la compañía.
4. *Falso.* Los errores son causados por dos cosas: la falta de conocimiento y la falta de atención. La falta de medios es un error ocasionado por una o ambas cosas. La persona que usa medios inadecuados no puede ser culpada de los

LA CALIDAD NO CUESTA

errores, a menos que esa persona haya seleccionado dichos medios. El personal de planeación y el administrativo deben ser responsables por su contribución al pozo de errores.

5. *Verdadero*. CD crea una actitud de prevención de defectos. En este ambiente, es posible usar el sistema de eliminación de la causa de errores u otros mecanismos de comunicación para permitir que los empleados expresen *sus problemas sin necesariamente conocer las soluciones*. Las relaciones entre la dirección y los empleados se fortalecen y, conforme eso sucede, se desarrolla un entendimiento de los problemas mutuos.
6. *Verdadero*. Sin embargo, siempre fallan por la misma razón: la gerencia le da "banderazo" al asunto. En estos casos, los gerentes creen que, con agitar algunas banderolas, todo se "arreglará".
7. *Falso*. Todos los negocios son de "manufactura" en el sentido de que tienen procesos o procedimientos que, se supone, deben ejecutar. La actitud de prevención de defectos es redituable en todos ellos.
8. *Verdadero*. Cero Defectos es un estándar. "Haz un mejor trabajo", "excelencia en el esfuerzo", y cualquiera de los muchos otros lemas gerenciales de motivación apuntan hacia ella. La gente desarrolla normas propias en los programas de concientización para la calidad, los cuales son una introducción para CD. Pero no hay sustituto para las palabras "Cero Defectos". Estas son absolutamente claras.
9. *Verdadero*. Se requiere cuidadosa preparación antes de lanzar cualquier programa gerencial. Muchos gerentes afirman estar decepcionados con el desempeño de sus computadoras. Sin embargo, las máquinas no cometen errores. Los errores son causados por programas mal definidos y mal ejecutados o por personal de captura de datos con entrenamiento deficiente.
10. *Falso*. Los premios o el reconocimiento deben ser todo lo que se requiere para convencer a la gente de que usted está genuinamente complacido con su desempeño. Si su situación requiere dinero, entonces deberá revisar su estrategia de relaciones industriales. La gente trabaja por aprecio y reconocimiento —una vez que alcanzó un medio de vida decoroso—. Los premios deberán entregarse con dignidad y respeto; su valor monetario no es significativo. No se olvide también darle algo a las gerencias de todos los niveles.

Su Calificación _____

PASO NUEVE: DÍA CERO DEFECTOS (DÍA CD)

Propósito:

Crear un evento que les permita a todos los empleados darse cuenta, a través de una experiencia personal, que ha habido un cambio. Y que un evento como este puede realizarse con Cero Defectos.

Operación general:

Cero Defectos es, para todos los involucrados, la revelación de que se están embarcando en una nueva forma de vida corporativa. El trabajador bajo esta disciplina

requiere compromisos personales y entendimiento. Por tanto, es necesario que todos los miembros de la compañía participen en una experiencia que los hará conscientes de este cambio.

Puntos Específicos: De ser posible, todos los empleados deberán ser orientados a un tiempo por gente que sea importante para ellos. Algunas compañías han llevado a su personal al estadio local; o han reunido a todos frente a la planta. Algunos han usado circuito cerrado de televisión.

Lo mejor es cara a cara. No tema usar un poco de teatro en la reunión. No hay nada de malo con la diversión y la celebración del compromiso en un día tan grandioso (cambio de actitud a no aceptar fallas).

Los coordinadores de equipos de mejoramiento de calidad se vuelven sordos a los desastres cotidianos. Al tratar a diario con toda clase de gerentes, los coordinadores aprenden a ser pacientes, diplomáticos y humildes. También aprenden cuándo ser duros y cómo improvisar. La característica más valiosa de un coordinador es estar lleno de recursos.

Sin embargo, existe un factor que, de seguro, le provocará un colapso nervioso al más disciplinado de los coordinadores: éste es el clima. La plataforma está instalada para dignatarios, el sistema de sonido ha sido probado, se ha programado que toda la población de la planta aparezca frente al podio exactamente a las 8:15 a.m. y... parece que va a llover.

* * *

Conforme caían algunas gotas de agua en su rostro, Bill, quien miraba hacia el cielo, vio a Hugh acercarse a la plataforma con el presidente de la corporación, el Sr. Williams, el senador Ashbrook y el alcalde Brook, uno tras otro. En poco más o menos treinta y cinco segundos, Hugh diría, "¿qué opinas, Bill? ¿Continuamos con esto?" y Bill tendría que contestar algo. ¿Lloverá o no? (Que no llueva en mi desfile, imploró.)

El grupo lo alcanzó y Hugh presentó a los invitados. El Sr. Williams le sonrió al obviamente preocupado joven. "No te preocupes por el clima, Bill, en lo personal te garantizo que, por lo menos en una hora, no lloverá. Prosigamos con el programa. Nunca llueve en el día Cero Defectos."

Sintiéndose mejor, pero no más valiente, Bill hizo la señal para que empezara el programa. La canción "Los días felices han vuelto" (fue lo mejor que se les ocurrió) empezó a tocarse con el sistema de sonido y ante esta señal, los supervisores pidieron a su gente que saliera hacia el área de reunión entre los edificios. El Sr. Williams se paró en medio del área de ensamble saludando de mano a aquellos que se le acercaron. Esto era en parte idea suya, pero principalmente estaba siguiendo el ejemplo del senador, quien luego admitió que algo le pasa cuando ve a una multitud y oye música de reunión.

"No puedo evitar saludar a todos los amigos."

Hugh les dio la bienvenida a la reunión a los empleados y después que habló el alcalde, presentó al Sr. Williams como presidente de la corporación. Williams, una persona de mediana complexión, algo corpulenta y efervescente, de inmediato relajó a la muchedumbre con algunas historias ligeras antes de dirigirse al meollo del asunto.

"La cosa más importante que tenemos que vender es la calidad. Todo el que está en este negocio puede comprar los mismos componentes, diseños y empaques. Todos pueden hacer el producto al mismo precio que nosotros y, en algunos casos, un poco más barato. La única ventaja que tenemos nosotros es la dedicación del grupo aquí reunido (aplauaso) y la reputación de calidad que estamos tratando de crear. La mejor forma de crear esa reputación es con el desempeño. Para mí Cero Defectos no es ninguna meta abstracta; es un hecho de la vida diaria, y un hecho alcanzable. No veo por qué hemoj de dar a nuestros clientes algo menos de lo ofrecido. Queremos darles productos que funcionen y que lo hagan siempre. Gastaremos todo el dinero necesario para hacer que eso ocurra —pero ni un centavo para el desperdicio (aplauaso)—. Ahora me gustaría presentarles al senador Ashbrook, quien ha prometido no dar un discurso de campaña."

El senador atravesó la plataforma saludando.

"No sólo no voy a dar un discurso de campaña, Sam, sino que, simplemente, no voy a dar discurso. Quiero que todos me recuerden por algo agradable. Y el trabajo más agradable que pude hacer hoy es el dar los premios a las sugerencias. Pero antes que lo haga, quiero que sepan que le he entregado a su presidente un cheque, de mi propio bolsillo, por uno de vuestros sartenes eléctricos. Esta sartén, que será sacado del inventario la próxima semana, será enviada a la Casa Blanca como un regalo mío para el presidente de los Estados Unidos de América para ser utilizada en la preparación de su desayuno. Voy a enviarle una nota, diciendo que va a recibir una sartén con Cero Defectos."

Bill acercó el barril de sugerencias al senador, de donde sacó seis papeles y anunció a los ganadores. Los individuos brincaron contentos a la plataforma para recibir sus premios y para declinar el decir algo en el micrófono. Todos excepto Ethyl Tibbits, quien dijo: "Yo trabajo en la línea de producción de sartenes y permítame decirle, senador, que no tendrá que preocuparse por el regalo al presidente. Le calentará todo cada mañana."

Entonces, el Sr. Williams presentó al director internacional del sindicato, Wilson Nelson, quien llegó un poco tarde y subió directamente a la plataforma.

"Wilson y yo", dijo el Sr Williams, "empezamos en los negocios en la misma época. Nos conocemos desde hace muchos años. Cada vez que él es promovido, yo también lo soy. El tomó un lado del sistema administrativo y yo tomé el otro lado. Siempre me he sentido orgulloso de considerarlo como mi amigo, aunque hubo tiempos en que pensé que él debería usar una máscara y una cartuchera en lugar de un traje. Wilson Nelson".

Nelson dirigió algunos comentarios en tono de broma a Williams y luego, se concentró en el asunto. "Sólo quiero decir algunas cosas antes que empiece a

llover. Primeramente, el sindicato en cada uno de sus niveles apoya al mejoramiento de calidad. Para nosotros, Cero Defectos es algo práctico y alcanzable. Conforme la compañía crezca por medio de la calidad, nosotros también creceremos."

"En segundo lugar, quisiera decir algo que va un poco más allá de mis actitudes hacia el sindicato y el mejoramiento de calidad, a través de Cero Defectos. Nosotros, como parte de la fuerza de trabajo estadounidense, enfrentamos ahora una gran oportunidad para expandir los mercados de nuestra nación. Por primera vez, resulta ahora más costoso producir en numerosos países extranjeros que en los Estados Unidos de América. Mucho de esta mejoría se ha logrado a través de un incremento en la productividad de la fuerza de trabajo en los Estados Unidos de América y otro tanto por una mayor inversión de capital en la industria. Pero la mayor parte ha sido lograda por el efecto de la inflación en las naciones industrializadas de Europa y el Lejano Oriente. Podemos ofrecer ahora un trabajo de calidad a un precio total más bajo, y es tiempo de sacar provecho de ello."

Terminados los aplausos, Hugh habló durante unos momentos para expresar su agradecimiento a visitantes y empleados. Les recordó a todos que se les daría la oportunidad de firmar sus compromisos de CD con sus supervisores y de recibir sus distintivos. Les pidió que se aseguraran de haber entendido el programa, reiterándoles que no era tan sólo una moda pasajera.

"Mañana empezaremos la fase de eliminación de las causas de los errores. Y seguiremos con ella mientras sintamos la necesidad de comunicarnos, lo cual significa para siempre. Ustedes mencionan los problemas que tienen para hacer bien las cosas a la primera vez, y es mi trabajo asegurarme de que sus problemas sean solucionados."

"Gracias a todos por haber venido. Ahora pienso que si caminamos lo bastante rápido, nos libramos de la lluvia."

Williams, Wilson y los flamantes líderes políticos se abrieron paso por las áreas administrativas y luego, los talleres, siguiendo a Hugh y Bill. Mucha gente le pidió al presidente que firmara su compromiso, lo cual hizo con agrado. Bill empezaba a marearse un poco con toda la atención y con alivio por haber tenido una reunión exitosa. En todo caso, porque se le había dado toda la exposición (persona) con la alta dirección que se le había prometido. Este trabajo realmente era una buena oportunidad. Tenía que asegurarse de que había desarrollado todo ¡Con Cero Defectos!

Al final del día Hugh invitó a cenar al equipo de mejoramiento de calidad con sus cónyuges. Después de hacer un comentario breve de agradecimiento y reconocimiento por el esfuerzo adicional que habían hecho hasta ahora, y recordándoles el trabajo que les esperaba, le regaló a cada miembro del equipo una hoja de compromiso enmarcada y firmada por todos los invitados de honor. Y le dio al esposo de la presidenta un regalo especial: una fotografía de una Kate

Norton despeinada por el viento, ayudando a colgar la manta que decía "Hazlo bien desde la Primera Vez" en el frente de la planta.

Fue un día agradable.

* * *

Sharon le dio a Bill una taza de café.

"Ahora que ya pasó el día CD", dijo ella, "¿piensas que todo esto valió la pena? Sé que tenías algunas dudas personales acerca del asunto de reunir a todo mundo para hacer discursos, música y comer pizzas".

"Tienes razón", asintió Bill. "Realmente no estaba seguro de que fuera muy digno, o acorde a las relaciones entre la gerencia y los empleados. Sentía que los empleados no lo iban a tomar en serio. Sin embargo, ahora que ya pasó, creo que fue una gran idea."

"¿Te gustó porque le dio a todos la oportunidad de experimentar algo diferente, o qué?"

"Sí, creo que lo principal fue que la ocasión les permitió a todos compartir una experiencia común. Allí está toda esa gente que trabaja en la misma compañía. Todos los días, vienen a trabajar y todos los días se van. Sólo ven a un pequeño porcentaje de sus compañeros trabajadores y ciertamente les hablan a muchos menos de los que ven. Ahora todos tienen algo de qué hablar, algo que hicieron juntos. Sus amigos y vecinos no han tenido esa oportunidad."

"Fue una fiesta, como la Navidad. Fue un evento, un acontecimiento."

"Acontecimiento es una buena palabra", dijo Sharon. "Creo que ahora sí, te entiendo. Todos tienen un patrón común que compartir. También poseen la oportunidad de conocer a algunas personas interesantes."

"Y el concepto de CD en realidad se graba en cada uno. Aun aquellos que se burlan de ello, tienen que usar estas palabras. Todos llegan a lo mismo. Aunque debo decir que no he oído comentarios en contra de ellos. Unos pocos se preguntan si realmente pueden ocurrir."

"El proceso de mejora te necesitará todavía por un rato, ¿piensas que esta tarea fue buena para tu carrera?"

Bill sonrió. "No veo cómo podría haber sido mejor. He tenido la oportunidad de trabajar muy de cerca con niveles gerenciales a los que no hubiera tenido acceso en varios años. Encontré que no hay nada misterioso acerca de lo que allí sucede; se trata tan sólo de aprender los hechos y de juzgar con base en la experiencia. Y ellos aprenden muy rápido. También me di cuenta de que todos son muy educados entre sí, aun cuando no estén de acuerdo."

Sharon parpadeó. "Esa también es una buena idea para los matrimonios. ¿Quieres más café?"

PASO DIEZ: FIJACIÓN DE METAS

Propósito:

Convertir las promesas y compromisos en acciones, alentando a los individuos a que establezcan metas de mejoramiento para sí mismos y sus grupos.

Operación general:

Una semana después del día CD, cada supervisor deberá preguntar a su gente de qué tipos de metas habrán de fijarse ellos mismos. Trate de obtener dos metas para cada área. Estas metas deberán ser específicas y mensurables. Por ejemplo: dos posibilidades son:

- Reducir los defectos por unidad en un 20%, en un mes.
- Ganar el premio de limpieza de la próxima semana.

Aléjese de metas para el mejoramiento del programa asociadas con CD; el proceso mejorará automáticamente conforme disminuyan los defectos. (Cero Demoras.)

Puntos Específicos: El establecimiento de metas es más efectivo cuando es realizado por el personal en vez de por el supervisor. Sin embargo, el supervisor deberá tener alguna idea de lo que él quiere antes de hablar con su gente.

Comentario: No deje que la gente se conforme con tareas sencillas. Ponga las metas en un lugar visible. Haga gran alharaca acerca de cualquier grupo que mejore — el progreso es un comienzo.

Cari Albert y su grupo se sentaron alrededor de la mesa; ahora que las reuniones se efectuaban con regularidad, se sentían más a gusto entre ellos.

"Hoy", dijo Cari, "vamos a hablar de fijación de metas. Traigo aquí una pequeña nota que explica lo que son y no son las metas. ¿Les parece si se la leo antes que empecemos a reflexionar sobre ello?"

Nadie dijo algo, así que leyó: "Fijar metas es cuando un grupo decide qué logro va a pugnar por conseguir como equipo y luego elegir la medición que lo refleje."

Everett Smith dijo, "eso significa que tenemos que decidir de antemano lo que vamos a hacer".

"Tú deberías escribir estas cosas, Ev; tú lo dices mejor."

Cari continuó. "Fijar metas no es establecer una cuota o un logro contra el cual se medirá el desempeño del grupo."

Martha se rio. "Eso es para que no pienses que es como aquellos países en lo que si no cumples con tu cuota, te envían al congelador."

Cari dejó las instrucciones. "¿Qué clase de meta debemos escoger? Nuestra tasa de defectos por equipo de medición ha bajado de 5.6 a 4.2 durante el mes pasado ¿Deberemos tratar de bajarla?"

"Creo que la podemos bajar mucho, Cari. Ahora que nosotros hagamos nuestras propias correcciones y sepamos los problemas que estamos teniendo, y ahora que los alambres sean cambiados a diferentes colores en la línea de energía, te apuesto que habrá una gran mejoría."

"¿Qué opinan los demás?"

"Apuesto que podemos bajarla a dos defectos por equipo en unos tres meses, y quizá a menos al final del año", dijo Sally.

Cari movió la cabeza. "Eso es más de un 50% de reducción. ¿Realmente crees que podamos hacer eso?"

"¿Por qué no?" dijo Martha. "Me gustaría apostar que podemos tener la mejor marca de mejoramiento de cualquier grupo en la planta si de veras nos lo proponemos. Y en realidad no tenemos que hacer otra cosa, ¿o sí?"

Ev alzó la mano.

"Tengo una idea. Creo que la medición esta equivocada. Un mes o aun una semana es mucho tiempo para concentrarse en una meta. Tengo un primo que era un apostador compulsivo. Finalmente dejó de serlo aprendiendo cómo pasar un día a la vez sin apostar. Tan sólo concentrándose en un día."

"¿Qué tal una hora?" preguntó Sally.

"¿Qué quieres decir?"

"Supon que decimos que vamos a tener CD en tantas horas, y luego retamos a otro grupo cualquiera en la planta, a que nos supere. Eso sería interesante."

Cari la miró. El grupo se estaba emocionando. "Quieres decir que, en lugar de fijar metas basadas en estas gráficas, vamos a fijar sólo, por decir algo, veinte horas sin defectos y luego dejar que cualquiera trate de superarlo? Tendremos también que fijar una meta en la gran gráfica."

"Bien. Fijémonos una meta mensual de dos defectos por equipo en la gráfica de mediciones. Pero hagamos que la gente de inspección lo reporte cada hora. Tengo un gran pizarrón en la casa y lo traeré mañana por la mañana. Escribiremos en el pizarrón: 'Horas de trabajo del grupo con Cero Defectos' y luego, los inspectores lo actualizarán."

Cari se reclinó hacia atrás. "Ustedes son algo especial. Hagámoslo. Yo me haré cargo de que el resto de la planta sepa que están siendo retados."

Le tomó trece días hábiles al grupo completar un día de ocho horas sin errores. Después de eso, los periodos de dieciséis a veinticinco horas libres de defectos se volvieron rutinarios. Otros grupos probaron el mismo método y Bill recorrió con alegría toda la planta esparciendo la noticia de cómo iban evolucionando las reuniones para fijar metas. Ingeniería, Contabilidad, Cafetería —todas las áreas participaron.

Las gráficas de medición reflejaron el decremento general. Los costos de correcciones dentro de la planta habían disminuido en un 73% desde que el proceso empezó. Las correcciones en el campo estaban disminuyendo más lenta-

mente, dado que mucho del inventario de bienes terminados había sido colocado allí antes del inicio del proceso de mejoramiento y estaba contaminando el esfuerzo.

Hugh, arriesgando su hoja de Balance, recogió tanto como pudo de ese inventario y organizó una operación de revisión y corrección especial para limpiarla. Eso significó que nuevos productos fueran de manera directa a los distribuidores. Su reacción fue espectacular. Los productos que funcionaban los hacían felices. Ellos lo agradecían. "Defectos por hora" se convirtió en una medida estándar. Todo mundo quedó complacido excepto la función de inspección, pero ellos nunca admiten que algo les agrade.

Cari y su grupo fueron señalados para un reconocimiento especial: la suya fue la única operación en la planta a la que se le permitió tener un marco dorado en su pizarrón.

PASO ONCE: ELIMINACIÓN DE LA CAUSA DE ERRORES (ECE)

Propósito:

Proporcionarle a cada empleado un método para comunicarle a la gerencia las situaciones que le impiden al empleado cumplir con su promesa de mejorar.

Operación general:

Uno de los problemas más difíciles que enfrentan los empleados es su inhabilidad para comunicar problemas a los niveles directivos. Algunas veces, simplemente se guardan los problemas porque no los consideran lo bastante importantes como para molestar al supervisor. De todas formas, a veces los supervisores no escuchan. Los programas de sugerencias son de alguna ayuda, pero en un programa de sugerencias, se requiere que el supervisor conozca el problema y proponga una solución. La eliminación de las causas de errores (ECE) se implanta sobre la base de que el trabajador sólo necesita reconocer el problema. Cuando el trabajador ha manifestado el problema, el departamento apropiado dentro de la planta lo analiza. Estudios acerca de los programas ECE muestran que en más del 90% de los asuntos enviados, se toman medidas, y que un 75% puede ser completo manejado en el primer nivel de supervisión. El número de ECE que ahorran dinero es extremadamente alto, dado que el trabajador genera ahorros toda vez que el trabajo se hace mejor y más rápido.

Puntos Específicos: Formas sencillas de una página son proporcionadas a cada área, por lo general en buzones de pared. Cuando un empleado siente que hay algún problema, completa la forma y la deposita en el buzón.

En la ECE, sólo existen unas cuantas reglas.

1. Todo aquel que envía una ECE recibe inmediatamente un nota personal de agradecimiento. La forma es enviada al departamento responsable del área del

problema. Una notificación es enviada a aquel que envió la ECE cuando se toma alguna decisión al respecto.

2. Cada ECE debe ser tomada en serio.
3. Si usted decide no hacer nada acerca de la ECE, obtenga autorización de por lo menos uno y, de preferencia, dos niveles de supervisión.

Siempre existe gente temerosa de que al implantar un programa como ECE ocasionará muchos problemas internos porque la gente puede escribir cosas abusivas cuando tienen la oportunidad de dirigir notas a los directivos. Sin embargo, no ha sucedido así. Es como el miedo a la reacción del sindicato. Los sindicatos siempre apoyan los programas de CD, si no por otra razón, porque el programa le da *atención a los trabajadores*.

Para estimular la actividad ECE en HPA, Bill decidió sacar un ganador al azar cada semana. El lugar de estacionamiento número uno fue marcado como *Ganador de la ECE —Reservado—*. Hugh se pasó al número dos y alguien se quedó "volando". Esto fue recibido con buenos ánimos en la planta. El estacionamiento siempre era un problema.

Durante la primera semana del programa ECE, se recibieron 117 ECE. Durante el primer mes, se depositaron 385. Era un número muy bueno, pero se encontró que algunos eran redundantes, y la mayoría podían ser manejadas por los supervisores de línea. Pero todas eran positivas. Ninguna ECE negativa fue recibida. Las respuestas rápidas le dieron credibilidad al programa y aún más ECE llegaron.

Algunas de las ECE recibidas en el programa HPA fueron como sigue:

- No puedo levantar la caja de las manijas de la sartén hasta mi lugar de trabajo. Debe pesar 25 Ib. La pintura se descarapela cuando se caen.
- No hay luz suficiente que me permita leer los instrumentos apropiadamente. Algunas veces tengo que adivinar.
- Mi desatornillador es tan corto que en realidad no puedo apretar el tornillo.
- Las cintas de la máquina de escribir son compradas en diferentes partes. Si una se acaba a la mitad de un reporte, hay que empezarlo todo nuevo porque el nuevo color no es igual al anterior.
- Las formas de cuentas por pagar que nos envían las operaciones de servicio en el campo son tan difíciles de leer que tenemos que rectificar por teléfono la mayoría de las veces.

- Cada vez que se me acaba el aceite de maquinado, tengo que parar todo y caminar hasta el otro edificio por un bote ¿por qué no podemos tener más aquí?
- ¿Por qué tenemos que barrer el taller de máquinas durante mi tiempo para la comida?
- Tenemos muchos focos prendidos en la parte de arriba de la bóveda. No hay nada que ver allá arriba y no ayudan a iluminar el piso, así que ¿por qué están allá arriba?
- Me la paso recogiendo el cable del arnés de mi silla porque tiene que arrastrar sobre el piso. Esto mella el asilante.
- Debido a que la gente no se le permite fumar en el área de arneses, se pasa mucho tiempo fumando en el baño.
- ¿Por qué tenemos que hacer con anticipación todas las etiquetas de la caja del televisor, con el color impreso en ellas? ¿Por qué no poner solamente algún sello en el punto de carga y dejar que la persona que lo ponga en la caja, ponga el color con el sello en la parte de afuera?
- Paso la mayor parte del lunes esperando a que el horno de fundición se caliente a la temperatura requerida. ¿No podría ser encendido desde el domingo en la noche?
- Es muy difícil leer nuestros programas esquemáticos. ¿Tienen que ser tan pequeños?
- Mi soldador está gastado y no pueden darme otro nuevo.
- Las resistencias del tostador están mal empacadas, y me toma mucho tiempo buscar aquellas que no estén dañadas.
- Mi equipo de pruebas me da toques a cada rato.
- Es difícil abrir las cajas de madera que recibimos porque no tenemos las herramientas apropiadas.
- Estamos revisando los transistores uno por uno cuando existen máquinas que pueden hacerlo a razón de mil por minuto.
- Estoy tratando de escribir programas de cómputo y estoy sentado a un lado de una ruidosa área de perforación de tarjetas. Ambas cosas no se llevan.

- Es difícil ajustar la parte trasera de un televisor e inclinarse hacia adelante para ver el cinescopio. Podría usar un espejo como el que tienen en pruebas finales.
- Cada vez que me preparo para hacer un trabajo delicado, el sistema de voceo de la planta grita. Creo que debemos deshacernos de él.
- Necesito una retroalimentación más rápida acerca de qué tan bien estoy haciendo mi trabajo.
- La leche de la cafetería no está fresca.

PASO DOCE: RECONOCIMIENTO

Propósito:

Darles reconocimiento a aquellos que participen.

Operación general:

En realidad las personas no trabajan por el dinero. Van a trabajar por él, pero una vez establecido el salario, su preocupación es el reconocimiento. Reconozca públicamente y con ruido su contribución, pero no la desmerezca aplicándole un precio a todo.

Los supervisores están muy preocupados por lograr que la gente trabaje mejor. Con esto, ellos quieren decir que desean que sus empleados pongan algo adicional — sobre todo en las áreas de producción, calidad y eficiencia—. El reconocimiento debe ser dado por alcanzar metas específicas fijadas por adelantado, y los empleados deben tener la oportunidad de ayudar a seleccionar las metas.

La clave son el concurso y la medición. El premio no es significativo. Lo que importa es que todos los allegados de un individuo sepan que él ha librado una buena batalla y la ha ganado.

Sobre todo, los individuos deben saber que los directivos realmente necesitan su ayuda y la saben apreciar.

Kate parecía enojada. "Hasta ahora hemos realizado este programa estando de acuerdo en todo de alguna forma. ¿Por qué nos metemos en este hoyo cuando se trata de reconocimiento? Me parece que es algo muy sencillo."

"Para mí, no", dijo Otto. "Simplemente no creo que vaya a haber gente que te tome en serio a menos que les des premios que valgan la pena. Bonos del ahorro, viajes de vacaciones, y cosas como ésas. Yo pensaría que por estar en mercadotecnia, deberías saber que éstas son las cosas que motivan a la gente."

Al le dio palmadas en el hombro a Otto. "Honestamente, Otto, Kate tiene razón. La gente sólo quiere un reconocimiento honesto. Ahora, en algunos casos, la única forma en que creerán que eres sincero acerca del reconocimiento es si gastas mucho dinero, pero creo que las relaciones en esta planta no son así. Creo que deberemos limitarnos a las comidas en grupo con Hugh y al otorgamiento de placas de reconocimiento."

"Les di en una ocasión una placa a mis empleados y no les entusiasmó mucho."

Will miró enojado a Otto. "Claro, se la aventaste en uno de sus escritorios y dijiste algo acerca de la persona que ganó el primer premio en el concurso de belleza. ¿Cómo esperabas que lo tomaran en serio cuando tú no lo hiciste?"

Otto se ruborizó. "Bueno, admito que no manejé eso muy bien. Pero todavía creo que necesitamos algo... bueno, valioso."

Kate golpeó la mesa. "Es tan valioso como tú lo hagas. Creo que necesitamos concentrarnos más en la dignidad de la presentación que en lo que son los premios. Ahora, tranquilicémonos todos y pongámonos en orden. Bill, tú que has estado estudiando la situación. ¿Qué has encontrado?"

"Creo que lo que acabas de decir es correcto, Kate. La forma de otorgarlo es lo que cuenta. El factor más importante del reconocimiento parece ser que todo el mundo deba saber acerca de ello. El premio en sí no tiene que ser mucho, aunque deberá ser algo digno de mostrarse. También, no necesitamos muchos tipos de premios, sólo unas cuantas cosas básicas. Recomiendo que consideremos establecer un sistema formal de reconocimiento basado en tres cosas: grupos que cumplan sus metas de corto plazo, individuos que hagan contribuciones sobresalientes y sacar al azar ECE que hayan sido enviadas. En esta forma, se le da reconocimiento al grupo, al individuo y al azar."

"Debemos dar premios a individuos por trimestre, a los grupos mensualmente y conforme lo juzguemos conveniente efectuar los sorteos."

Otto asintió. "Creo que eso está bien. Pero si no vas a poner más sustancia en el premio en sí, ¿qué te parece si la mayoría de ellos son otorgados por el vicepresidente en lugar de uno de nosotros."

"Estoy de acuerdo con eso cuando sea apropiado. Podemos organizar una cena trimestral para entregar los premios y luego una en grande cada año", dijo Bill.

"También", dijo Kate, "me gustaría que Bill escogiera a un comité de, por decir algo, tres personas del taller, dos de personal administrativo, el presidente del sindicato, Otto y probablemente Marian, para seleccionar los premios. Y me gustaría que todos estuvieran de acuerdo con todo esto antes de proseguir".

"Está bien", dijo Bill, "lo haré. Tendremos un reporte para la próxima semana. También me gustaría señalar que un gerente que ejecuta estupenda labor al otorgar premios de reconocimiento es Al. Aun cuando él sea mi jefe, debo decir que su método es único. Apuesta con su gente puros o chocolates a que sí pueden alcanzar sus metas. Cuando algún tipo le apuesta a Al y gana su puro, nunca se lo fuma. Lo luce".

"Tendré cuidado con lo que apueste con él", sonrió Kate.

PASO TRECE: CONSEJOS DE CALIDAD

Propósito:

Reunir periódicamente a los profesionales de calidad para una comunicación planeada (enriquecimiento a través de experiencia).

Operación general:

Es vital para los profesionales de calidad reunirse periódicamente para compartir unos y otros sus problemas, sentimientos y experiencias. Preocupados primordialmente con mediciones y reportes, aislados aun en medio de muchos compañeros trabajadores, es fácil que sean influidos por la urgencia de la actividad en sus áreas de trabajo.

La característica personal esencial de alguien que evalúa el trabajo de otros, es la consistencia en la actitud y propósito. Esto se debe no sólo a la importancia del trabajo en sí mismo, sino a que aquellos que realizan un trabajo inconscientemente adoptan mucho del criterio de desempeño del evaluador profesional.

Así que reúna a la gente de control de calidad en una forma regular. Deje que hagan sus propias preguntas y preséntelas a otros miembros de la gerencia. Hágalo todo de una manera formal.

En operaciones que involucran varias plantas, se hace más aparente el valor del intercambio. Los consejos deberán seleccionar a su propio presidente, crear su propia agenda, y determinar sus fechas de reunión. El libre intercambio propicia el crecimiento. La membresía no habrá de ser restringida por la jerarquía organizacional del profesional.

PASO CATORCE: HACERLO TODO DE NUEVO

Propósito:

Enfatizar que el proceso de mejoramiento de calidad nunca termina.

Operación general:

Siempre se da un gran suspiro de alivio cuando se alcanzan las metas. Si usted no es cuidadoso, todo el proceso terminará en ese momento. Es necesario designar un nuevo equipo y dejarlos que sus miembros comiencen de nuevo y creen sus propios sistemas de comunicación.

Hugh leyó el telegrama del presidente de la corporación felicitándolo por los logros del proceso de mejoramiento.

"Lo que todavía no sabe es que nuestro costo de calidad tiene una tasa anual del 8% de las ventas. Eso es notable. No veo la razón por la que no ha de bajar aún más."

Alice asintió. "Todavía no es dinero real, jefe, pero cada día se vuelve más real. Creo que mostraremos un incremento importante en las utilidades de este próximo trimestre."

"Alice, tú sabes muy bien que mostrarán un incremento significativo de las utilidades para el próximo trimestre. Pero entiendo por qué debes ser cauta al decirlo ahora."

"De cualquier forma, ya recibimos aprobación de las oficinas generales para formar las nuevas líneas para el radio-reloj y el televisor de 20 plg. Eso absorberá a la mayor parte de la gente que podamos transferir, dado que las correcciones se han reducido tanto."

Kate sonrió. "Quiero tener la oportunidad de decir algo antes que se desmayen de tanta felicitación por este logro."

"Adelante. Te has ganado el derecho a decir lo que quieras. Es responsabilidad tuya que hayamos tenido tanto éxito."

"De eso es de lo que quiero hablar. Ahora el último paso del programa es 'hágalo todo de nuevo'. Y eso es en realidad lo que significa. Así que, lo que pienso es que formemos un nuevo grupo, designemos un nuevo coordinador, y que pongamos de nuevo en marcha todo el proceso. De esa forma, podremos estar seguros de conservar estos avances."

Hugh hizo una pausa. "No lo había pensado de esa forma. ¿Literalmente quieres decir, hacerlo todo de nuevo? ¿Ni más ni menos como lo hicimos antes?"

Kate movió la cabeza.

"No, no exactamente como lo hicimos antes. Requerirá mucho más innovación y pensar mejor ahora que la vez anterior. Creo que el nuevo proceso deberá ser diseñado para un año completo. Podemos hacer CD II en el aniversario de CD —un renovado esfuerzo—. Podemos hacer un salón de la fama de la calidad, y muchas cosas. Pero hay que hacerlo."

"Todos nosotros, veteranos, debemos salir del equipo, excepto Al, quien puede fungir como una especie de 'padrino' en el nuevo equipo. Habrá que darle una buena promoción a Bill Ranson, enviar una carta de reconocimiento a las oficinas corporativas, y nombrar a un nuevo administrador. Entonces más o menos cada dieciocho meses, deberemos formar un nuevo equipo. Quizá algunos de nosotros debamos regresar después de uno o dos ciclos."

Hugh sonrió. "Sabes, Kate, nunca pensé en repetirlo de esta manera. Pero está completamente en lo correcto. ¿Alguien tiene comentarios acerca de lo que dijo Kate?"

"Estoy por completo de acuerdo", dijo Marian, "y lo veo también como una herramienta de desarrollo gerencial. Nos permitirá buscar gente joven y darle una oportunidad positiva en administración creativa".

Todo mundo estuvo de acuerdo con el concepto, de acuerdo a como lo planteó Kate.

Will Ellis añadió la advertencia de que cada uno de ellos debía abstenerse de dirigir demasiado a su representante departamental, de tal forma que hubiera la oportunidad de introducir nuevas ideas y técnicas al programa.

"Bien", dijo Hugh, "así sea. Ahora cada uno de ustedes deberá darme el nombre del representante de su departamento para el nuevo equipo. Al, tú escogerás al nuevo coordinador. Me reuniré con Al y el nuevo equipo la semana próxima. Fingiremos que nunca hemos tenido un programa y sólo nos concentraremos en bajar ese costo de calidad a un 2%".

"Ahora les voy a dar a cada uno de ustedes un puro 'Al Fielding' en reconocimiento a su trabajo en este equipo. Se da por terminada la junta."



El nuevo equipo decidió hacer sentir su impacto rápidamente al lanzar el programa de cinco semanas. "Asegurar." El concepto y contenido del programa se dan con detalle en la Tercera Parte.

TERCERA PARTE

Las Herramientas

El lector puede decidir utilizar el caso de la HPA como una herramienta educativa, o usarlo para desarrollar una mejor comprensión de los conceptos y métodos involucrados en una operación de mejoramiento de calidad. La tercera parte contiene una guía del instructor, con que recorrerá paso a paso, el caso HPA. Está organizado para que usted pueda fomentar la participación de la clase, haciendo que los estudiantes asuman los papeles del personal de la HPA.

El programa "Asegurar" está descrito con detalle para que usted pueda utilizarlo como parte de su proceso de mejoramiento de calidad. Dirigido primordialmente al personal de "oficina", "Asegurar" es una gran aportación para los esfuerzos de mejoramiento de calidad. Es muy apropiado para utilizarlo dentro del programa general en el paso de "conciencia de calidad".

12

Guía del Instructor para el Caso del Proceso de Mejoramiento de la Calidad de la HPA

La historia del caso de la HPA detalla la creación e instalación de un proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema de los catorce pasos. El propósito de estudiar este caso es proporcionar una base común e interesante para que los estudiantes discutan la filosofía y acciones que se requieren para implantar el proceso. La Guía del Instructor está incluida en las siguientes páginas. Al usar la guía, usted será capaz de dirigir a los estudiantes conforme desarrollan su entendimiento de la lógica y del método del proceso.

Los siguientes son los pasos que hay que dar para enseñar el caso de mejoramiento de calidad.

1. Envíe el libro a los estudiantes de tal forma que lo reciban con una semana de anticipación al inicio del curso. Agregue una nota personal pidiéndole al estudiante que lea el caso y prepare cualquier pregunta que pudiera tener con respecto a alguna parte de él. El estudiante deberá traer el libro a todas las reuniones porque será una parte clave del curso.
2. Cuando los estudiantes lleguen y sean orientados, explíqueles —muy claramente— que han sido enviados por sus gerencias a un costo considerable, con el propósito de que aprendan cómo implantar un proceso de mejoramiento de calidad en sus operaciones. El haberlos enviado y el gasto que representa deberá servirles de evidencia tangible de que su gerencia espera que instalen por completo el programa de catorce pasos cuando regresen. Cualquiera que no esté interesado en llevar a cabo esta tarea deberá retirarse. Enfatice que ésta es una reunión de profesionales selectos y que usted está complacido de estar involucrado.
3. Diga que se asegurará de que el contenido del caso sea atendido por completo, discutiéndolo paso por paso. Permita que sus estudiantes hablen tanto como sea posible, interrumpiéndolos sólo para hacer otra pregunta o para mantener bajo control la discusión. (Véase la sección

sobre los elementos para la discusión, paso por paso, al final de este capítulo.) El propósito es permitir que los estudiantes traigan a colación cualquier posible pregunta o problema que puedan enfrentar en su operación y lo resuelvan. Deberá llevar alrededor de doce horas de clase para cubrir por completo el caso, incluyendo la tarea de "Asegurar."

4. Para los pasos de medición, conciencia de calidad, planeación de CD, día CD y reconocimiento, se pueden asignar tareas de grupo. Presentaciones especiales hechas por los grupos (no más de dos para cada tema) harán que la información fluya más fácilmente. Además, la participación de los estudiantes hace que el curso sea más interesante para ellos.

Cuando el equipo de mejoramiento de calidad de la HPA tenga una junta en el caso, es buena idea hacer que sus estudiantes tomen los papeles asignados y lean el diálogo en voz alta. De esa forma llegan a oírlo así como leerlo.

5. Cuando ya esté seguro de que entendieron el programa "Asegurar", divídalos en equipos y pídale desarrollen el programa Asegurar para presentarlo al día siguiente. Esto les dará algo que hacer en casa.
6. Durante la discusión, es buena idea designar grupos para que examinen pasos individuales y los reporten en la clase al día siguiente o quizá después de la comida o durante algún periodo de descanso.
7. Cuando termine el curso, notifique a los estudiantes que usted espera que le envíen reportes de avance acerca de su éxito.

Los siguientes son temas de discusión y notas para cada paso.

HISTORIA DEL PROYECTO

1. La HPA parece tener muchas "burbujas de problemas" saliendo a la superficie. Todos están trabajando duro, pero los problemas ocurren de todas maneras ¿Han visto ustedes situaciones como ésta?

Nota: Aquí, la idea es hacerlos que hablen un poco acerca de los problemas que ellos han tenido o visto, y romper el hielo. Todo mundo tiene problemas y les agrada discutirlos. Trate de dirigir los comentarios para llevarlos a la necesidad de un mejoramiento.

2. El gerente de servicio de campo mencionó la necesidad de la prevención. Esto pareció sorprender a Hugh. ¿Creen que nadie pensó en eso antes? Si lo hicieron, ¿por qué no se hizo algo?

Nota: Quizá lo habían pensado, pero estaban tan preocupados con los problemas cotidianos que no habían sentido que fuera posible llegar ya a la prevención. *Ellos no sabían cómo empezar a prevenir.* (Este es un punto clave porque todo el objetivo del curso es enseñarles cómo iniciar la prevención.)

3. Obviamente, el gerente de calidad sabía lo que Hugh quería decir, y venía preparado con un plan para iniciar el mejoramiento de calidad. ¿Por qué no lo había mencionado antes?

Nota: Aquí el mensaje que tenemos que infundir es que el gerente de calidad no sabía cómo convencer de la necesidad de prevenir porque no entendía el proceso de mejoramiento de calidad o cómo darlo a conocer.

4. Al estaba muy resuelto a asegurarse de que Hugh no tuviera la idea de que esto iba a ser un programa de motivación. ¿Por qué?. ¿Acaso no es motivación el mejoramiento de calidad?

Nota: Esto deberá generar mucha discusión. Sin embargo, hemos de reconocer que, aunque cada comunicación humana implica motivación, motivación tiene un efecto a corto plazo. Lo que buscamos es infundir una actitud permanente a largo plazo —un cambio de disciplina—. Esto requiere de parte de la gerencia una intervención de lo más planeada y deliberada. Usar la palabra "motivación" implica que habrá algo emocional en la participación de la gente. Este proceso no es emocional.

5. El concepto de Cero Defectos parece tan fácil de entender que, en algunas ocasiones, lo pasamos por alto. Vamos a examinarlo de cerca. Por ejemplo, ¿por qué no se acepta la falta de medios o de herramientas apropiadas como causas aceptables de errores y sí se aceptan como tales la actitud y los conocimientos?

Nota: Aquí la intención es dejar claro que alguien asigna los medios o herramientas equivocadas a una tarea en particular debido a la falta de atención o conocimientos. Si usted dice que la única causa de los defectos son los medios equivocados, convierte el concepto de mejoramiento estrictamente en un programa para obreros, que involucre normas más estrictas de desempeño. Comente que, después, se evalúa CD.

6. ¿Por qué no puede ser buena norma gerencial un "nivel aceptable de calidad"? ¿No somos nosotros, los que trabajamos en la calidad, quienes hicimos que se usara como norma?

Nota: Vea si la clase puede identificar alguna otra norma equivocada que se usa en la vida — como los años pasados en la escuela como indicador de inteligencia, o foquitos en el teléfono que indiquen la importancia de una persona.

7. La esposa de Hugh, le dijo que ella no creía que el programa fuera lo bastante complicado. El admitió que le molestaba la "sencillez y lo directo". De hecho, estaba un poco avergonzado de que no se le hubiera ocurrido algo así antes. ¿Por qué no se le había ocurrido?

Nota: Hugh tiene muchas cosas que hacer. Es obligación de sus subordinados proponerle programas como éste. El gerente de calidad lo ha estado deteniendo porque realmente no supo cómo establecer tal programa.

ELEMENTOS DE DISCUSIÓN PASO POR PASO

Paso uno: Compromiso de la dirección y niveles gerenciales

1. El texto dice que la política de calidad es demasiado importante como para dejarla en manos del gerente de calidad. ¿Es esto correcto? ¿Acaso el departamento de calidad no es el responsable de la calidad?

Nota: Señale que el departamento de calidad es responsable de medir y reportar el estado de calidad. "Calidad significa cumplir con las especificaciones" será discutido luego, pero dado que el departamento de calidad no realiza compras, no manufactura, diseña ni realiza otras cosas productivas como esas, no puede hacerse responsable de desempeñar dichas funciones.

2. ¿Cómo es posible que no haya "economía de la calidad"? Siempre escuchamos este término.

Nota: No aliente a los gerentes a que usen la "calidad" como una palabra vaga que signifique "bondad". Tienen que especificar exactamente qué es lo que quieren en términos de lujo, belleza, etc. Por tanto, calidad significa cumplir con las especificaciones y siempre resulta más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez. Pida un ejemplo en que sea más barato rehacer un trabajo.

3. ¿Cuántos de los estudiantes han publicado una política en su compañía?
¿Le ocasionó a alguien algún problema? Si fue así, ¿a quién y por qué?
¿Cómo resultó todo?

Nota: De ser posible, lleve la discusión hacia el por qué no debe añadirse nada a la política para modificarla —tal y como Hugh pensó.

4. ¿Qué necesitaría hacer el gerente general para convencer al personal de control de calidad de que él toma en serio lo de mejoramiento de calidad?

Nota: Después de discutir esto, pida a los estudiantes que hagan una nota de qué es lo que tendrán que pedirle a su jefe que haga para hacer llegar este mensaje.

Paso dos: El equipo de mejoramiento de calidad

1. ¿Por qué se recomienda que el gerente de calidad no sea el presidente?
Parece que ésta es una parte vital del trabajo del gerente de calidad.

Nota: El gerente de calidad debe ser la fuerza impulsora ("el catalizador") detrás del programa, el cerebro, y la fuente de información. Sin embargo, el gerente debe reunir a un equipo, de preferencia presidido por otra persona, para llevar a cabo este programa. De otra forma, no sería más que "otro programa de calidad".

2. ¿A quién seleccionarían ustedes como administrador del proceso?
¿Cuáles son las características más valiosas que debe tener un administrador, gerente o coordinador?

Nota: Las cualidades clave son habilidades para comunicarse, ambición genuina y la habilidad para soportar la tensión.

3. Si averiguamos cómo dispone su compañía de los dólares que recibe por concepto de ventas y, siguiendo el mismo procedimiento que siguió Hugh, ¿cómo lo podrían desglosar? ¿A cuánto ascienden las ventas por empleado de su compañía? ¿Cuál es la utilidad libre de impuestos?

Nota: Si los estudiantes no conocen estas cifras, es que no están tomando el suficiente interés en su compañía. Y lo que es más importante, es probable que no se estén comunicando en forma apropiada con el resto del personal.

4. ¿Creen ustedes que el 25% de la gente se la pasa repitiendo los trabajos en las áreas administrativa y de papeleo? ¿Qué significa esto?

Nota: Ahora es el tiempo de interesarles en los problemas de los "oficinistas". Este interés es esencial para preparar el programa "Asegurar".

5. ¿Han pensado alguna vez cómo están pagando por el costo de calidad de los proveedores?
6. Si ustedes les aplicaran la prueba de diez preguntas (véase el final de esta sección) a sus compañeros gerentes de su compañía, ¿cómo saldrían? ¿Cree usted que su nivel de información sea superior a aquel del equipo gerencial de la HPA?

Nota: Ahora es cuando debe convencer a sus gerentes de que tienen que llevar a cabo un programa de orientación para la calidad cuando regresen a casa. De hecho, es un buen momento para pedirles un compromiso personal.

7. ¿Por qué es importante para su trabajo el que se adhieran al principio de que "calidad significa cumplir con las especificaciones"?

Nota: Es importante porque es muy difícil ganarse la vida con la "belleza, la verdad y el lujo". Se necesita algo que sea medible.

8. Discutamos las preguntas y respuestas individuales dadas en la prueba de actitudes. Necesitamos asegurarnos de que lo entendemos correctamente. ¿Cómo le iría a su personal en esta prueba?

Nota: Tómese el tiempo de repasar cada pregunta y coméntela realmente. En este momento, tiene que hacer aflorar todas las dudas. De otra forma, el resto del caso no surtirá efecto.

9. La HPA escogió a Kate para que fuera la gerente del programa. ¿A quién escogerían ustedes en su compañía? ¿Por qué?

Nota: No es necesario identificar a una persona en cada compañía, pero si usted puede lograr que varios de los estudiantes expongan sus alternativas, los resultados serán benéficos.

10. ¿Sabe todo el mundo cómo trabajan los consejos de calidad? ¿Tienen ustedes alguno funcionando? ¿Cómo se comunican ustedes entre sí dentro de su función de calidad?

Nota: La información que se obtiene en las juntas de los consejos de calidad deberá ser distribuida dentro de la compañía.

11. ¿Piensan ustedes que su gerente general haría un discurso como el que hizo Hugh?

Nota: El gerente general lo hará si se lo pide. ¿Se lo ha pedido alguna vez a su gerente general?

12. ¿Piensan ustedes que la reunión con la dirección del sindicato es un caso típico? ¿Esperarían que fuera problemática?

Nota: No conocemos ningún caso en que el sindicato no haya cooperado de todo corazón con el proceso de mejoramiento.

13. ¿Por qué hay aquí tanto escrito acerca de la diferencia entre un concepto y una técnica?

Nota: Es importante que la gente se concentre en la intención del concepto, en vez de poner los puntos sobre las íes de cada punto dentro del proceso. No existe manera infalible e inamovible de introducir un programa; se hace meditándolo y entendiéndolo diariamente. El primer paso personal consiste en darse cuenta de que todos los pasos que estudiamos se relacionan entre sí, así como las partes de un gato se relacionan con todo el gato. Anímelos a discutir esto con detalle.

Diez preguntas respecto a la calidad

1. La calidad es una medida de la bondad del producto que puede ser definida como regular, buena, o excelente.

Falso. Calidad significa cumplir con los requerimientos y eso es todo. Si empieza a confundir calidad con elegancia, brillantez, dignidad, amor, u **otra** cosas, encontrará que todos tienen diferentes ideas. No hable acerca de baja calidad o alta calidad. Hable acerca del cumplimiento o no con las especificaciones. Si no le agradan los requerimientos, haga que se modifiquen oficialmente. Si usted no asume esta actitud y se apega a ella, todo mundo acaba por fijar sus propias normas y la última persona de la línea determina qué es lo que sale por la puerta.

2. La economía de la calidad requiere que la gerencia establezca niveles aceptables de calidad como normas de desempeño.

Falso. No existe la economía de la calidad. Siempre resulta más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez. Muchas compañías confunden a su gente utilizando criterios de inspección por muestreo con normas de desempeño. Como resultado, cada operación toma 1%. El único estándar apropiado es Cero Defectos. ¿Por qué conformarse con menos? La gente trabaja de acuerdo a los estándares que le son dados.

3. El costo de calidad es el gasto ocasionado por hacer las cosas mal.

Verdadero: La calidad no cuesta. Lo que desperdicia los activos es el no cumplir con las especificaciones.

4. Inspección y prueba deberán reportar a producción para que producción pueda tener las herramientas apropiadas para hacer el trabajo.

Falso. Si usted asigna la responsabilidad de inspección y prueba a producción, no obtendrá un registro adecuado de los defectos. Lo que es más importante, el personal involucrado no recibirá el entrenamiento, la disciplina y el reconocimiento que necesitan. Los inspectores de producción se convierten en clasificadores y despachadores. Además, dado que el personal de control de calidad verifica después de los inspectores, se les pasarán como un 10% de los defectos. Un inspector no es eficiente a menos que la inspección sea la última operación en la línea. Si usted en verdad cree que producción necesita las herramientas para hacer el trabajo.

entonces proporciónese las también a contabilidad, relaciones públicas, compras y nómina. Luego, tendrá un montón de pequeños gerentes generales en su planta.

5. La calidad es responsabilidad del departamento de calidad.

Falso. La tarea de los departamentos de calidad es medir y reportar el cumplimiento en las especificaciones, pedir acciones correctivas, fomentar la prevención de defectos, enseñar mejoramiento de calidad y actuar como la conciencia de la operación. Si al gerente de calidad se le hace responsable de que compras escogió un mal proveedor, o de que un trabajador de producción no sabe soldar, entonces usted tendrá muchos problemas. El trabajo es responsabilidad de aquellos a quienes se les paga por hacerlo. Nadie piensa que el contralor sea responsable si las cifras de ventas están cayendo. Pero piénselo: si todo el mundo hiciera bien el trabajo, usted no necesitaría de un departamento de calidad.

6. La actitud de los trabajadores es la causa primordial de los defectos.

Falso. Los trabajadores se desempeñan de acuerdo a las actitudes de sus jefes. Si no les importa que los productos cumplan con las especificaciones, es porque ellos perciben que no es importante para los directivos. Un auditor experimentado de calidad puede hablar con un gerente general durante cinco minutos y adivinar su nivel de calidad de producción con un margen de 1%. Los trabajadores son como espejos. Los reflejos que usted ve son los propios.

7. Tengo gráficas que muestran los niveles de rechazos en cada operación clave.

Si esto es *verdadero*, usted está en peores condiciones de las que pensé. Los índices no cuentan. Si usted no sabe cuál es su nivel de defectos, entonces, ¿cómo sabe cuándo enojarse?

8. Tengo una lista de los diez problemas de calidad más grandes.

Si usted tiene una lista de diez o de cualquier número de problemas, probablemente no está obteniendo buenas acciones correctivas y no entiende la situación. No existen los problemas de calidad. Los problemas deben ser identificados de acuerdo con el departamento responsable de la acción correctiva. Por tanto, deberá tener problemas de producción, problemas de compras, problemas de diseño, problemas de servicio, etc. El gerente de calidad que mantiene una lista de problemas de calidad, y lo que es peor, se la entrega a su jefe, está buscándose un desastre personal. Después de un tiempo, si este gerente no ha dado un mejor entrenamiento al personal, un mejor sistema de control de producción, una técnica a prueba de tontos para la calificación del producto, o diseños confiables, pronto será despedido. Llega otro quien hace una lista de los diez peores problemas de calidad y así sucesivamente. No diga "problema de calidad". Llámelo por su nombre.

9. Cero Defectos es un programa de motivación para los trabajadores.

Falso. Si usted piensa que Cero Defectos es un concepto de motivación, lo está subestimando. Cero Defectos es presentar los estándares de la gerencia de tal forma que nadie los pueda malinterpretar. No se puede engañar a la gente haciéndole pensar que usted ha cambiado su forma de ser, organizando cenas y colgando banderolas. Usted en realidad tiene que creer que CD es lo que usted desea. ¿Qué

es lo que usted quiere hacerles creer: "Hazlo bien desde la primera vez" o "Hazlo lo mejor que puedas —Entiendo que nadie es perfecto"?

10. Hoy en día, el problema más grande es que los clientes no nos comprenden.

Falso. El cliente no tiene que comprender. El cliente es el cliente en su vida personal, no tiene piedad con la gente que hace los artículos que usted compra. ¿Por qué esperaría que sus clientes lo trataran de otra manera?

Paso tres: Medición de la calidad

1. ¿Por qué hay introducciones separadas para manufactura y "servicio"?

Nota: Muy pocas compañías buscarán mediciones del tipo que no es de manufactura para usarlas en el proceso a menos que se les obligue a ello. Empezar la discusión con este punto es el primer paso para lograrlo. Discuta el equivocado concepto de "ghetto" de producción, en donde, se supone, ocurren todos los errores.

2. Escuchen la discusión que tuvo el equipo HPA. Leamos los comentarios en voz alta y veamos cómo se relacionan con nuestras propias operaciones.

Nota: Asigne papeles —sin dar mucha importancia— y haga que se lean en voz alta las diferentes partes. Obsérvese que el equipo de la HPA se está tomando su tiempo y está siendo muy cuidadoso para asegurarse de que todos entiendan en forma similar lo que va a ocurrir.

3. ¿Pueden calcular el costo de calidad de su operación en la misma forma que lo hizo Alice para la HPA? ¿Lo han hecho?

4. ¿Piensan ustedes que el equipo conociera la gravedad de la situación antes que la contralor diera los resultados?

Paso cuatro: El costo de calidad

1. ¿Qué opinan acerca de las actitudes? ¿Piensan que son tan importantes como lo pensó Sharon?

Paso cinco: Conciencia de la calidad

Nota: En este punto, quizá haya terminado ya con la sesión de la primera mitad del día, y esté listo para levantar la sesión. Este es un buen momento para dividir a los estudiantes en grupos para que reporten acerca de pasos específicos y den sus recomendaciones para llevarlas a cabo. Dos grupos para conciencia de la calidad y dos para medición están bien. Haga que se reúnan esa noche para discutir sus pasos. Deberán regresar preparados para hacer una presentación acerca de las cosas que habrán de hacerse al poner en práctica los pasos. Esto hace que los estudiantes participen y propicien algunas buenas preguntas.

1. ¿Por qué es tan necesario hacer que llegue el mensaje de la calidad a todos los empleados? ¿No sería suficiente concretarse a exigir lo que ustedes quieren?

Nota: La calidad no es algo que se pueda lograr dando de latigazos y castigando a aquellos involucrados. Se tiene que comunicarles el mensaje, dejarlos participar y no tratar de engañarlos.

2. ¿Por qué es importante mostrar las mediciones actuales al inicio del programa?

Nota: Si usted no registra cómo están las cosas en el momento exacto en que se inicia, no podrá sacar ventaja de todas las mejoras que ocurran al inicio del programa. Poder señalar este mejoramiento le ayudará a superar cualquier dificultad que pueda presentarse después de las primeras semanas.

3. ¿Podría pensar acerca de algunas otras medidas que podamos usar en departamentos que no sean de manufactura?

Nota: Conserve cualquier buena sugerencia para poder compartirla con futuros grupos de estudiantes.

4. Este es un buen momento para leer de nuevo el diálogo de la junta del equipo. Ayuda para discutir el aspecto de la educación del equipo de mejoramiento de calidad.

Nota: Ponga particular atención a los comentarios de Otto.

5. A juzgar por las discusiones en la junta entre supervisores y empleados, pareció no haber resistencia a la idea del mejoramiento de calidad en la HPA. ¿Por qué piensa usted que, a los gerentes, les apena pedir a su gente que mejore?

Nota: Este es un buen momento para discutir cómo los gerentes pueden ser separados de su gente y tener ideas equivocadas. Necesitamos imponer esta comunicación. Después de todo, la mayoría de nosotros empezamos en una banca o un escritorio, en alguna parte.

6. ¿Qué opina de la idea de ser "formadores de actitudes"? ¿Piensa que Al tenía razón? ¿Quién responde mejor a esa definición en su compañía?
7. ¿Qué le estaba diciendo Hugh a Al? ¿Podría usted encontrarse en la misma situación?

Paso seis: Acción correctiva

1. Pida que uno de los estudiantes dé un informe acerca del reporte que escribió el ingeniero de calidad. Déles la tarea con anticipación para que puedan hacer un buen trabajo. Es obvio que varias personas investigaron y llegaron a la conclusión equivocada. ¿Por qué?

Nota: Esto señala de nuevo que tiene que dirigirse a los trabajadores para averiguar lo que está sucediendo. Si lo desea, presénteles en este momento, el concepto de acción correctiva.

2. Al se sorprendió de que alguien pensara que su departamento pudiera tener algunos problemas. Era evidente que no se le había ocurrido anteriormente. ¿Por qué se sorprendió? ¿Qué deberán hacer ustedes para que esto no les ocurra?

Nota: Pregunte a todos cuándo fue la última vez que tuvieron una auditoría independiente de su departamento.

3. ¿Qué valor tiene el que un miembro del personal administrativo adopte un enfoque como el que tomó John Halden?

Nota: Tómese unos momentos para discutir el hecho de que el personal administrativo no quiere causarle daño a la compañía o a las personas que están auditando. Ellos también se verán mal si las cosas se salen de control. Comente acerca de la cantidad de planeación que se requiere para manejar en forma debida estas auditorías. No permita que se desvíen hacia el tema de las relaciones entre el personal de línea y el administrativo. Esto sería meterse en problemas.

4. Haga que alguien dé un análisis del reporte sobre aceptación de recepción.

Nota: Es obvio que ésta era una operación descuidada. La gente corría por todas partes y los supervisores se dejaban presionar por compras y control de producción. Inicie una discusión acerca de los pasos de acción correctiva que necesitaban ser tomados. ¿Qué le podría decir Al al equipo de mejoramiento?

Paso siete: Planeación de cero defectos

Nota: Este es un buen paso acerca del cual solicitarle al grupo que haga un reporte. Se presta a generar ideas originales. A muchos de los estudiantes, les atemorizará la perspectiva de lanzar un programa CD y se pondrán particularmente nerviosos con la idea de tener un día CD.

1. ¿En qué se diferencia la fase CD del programa de aquello que ya estaban haciendo?

Nota: Usted puede señalar que habrá una mejoría significativa con respecto a los pasos anteriores, pero que ésta se nivelará después de unos cuantos meses. Para obtener el mejoramiento que falta, tiene que meterse a CD. Es necesario hacer que todas las manos se comprometan a un grado de mejoramiento superior al ya alcanzado. En la etapa anterior a CD, sólo están tratando de "hacerlo mejor". Esto no es suficiente.

2. El concepto, tal como se presenta en la hoja de compromiso, es un resumen del de la cinta. ¿Piensan que sea necesario añadirle alguna otra cosa? Si es así, ¿qué?

Nota: No les permita explayarse demasiado, pero discuta el concepto lo suficiente como para asegurarse de que lo han leído y de que entiendan bien el asunto de manejar el compromiso entre el supervisor y el empleado. También es necesario que entiendan la necesidad de este compromiso. Lea el diálogo de la junta del equipo, asignando papeles como en la ocasión anterior.

3. ¿Por qué tienen que discutir la motivación de nuevo? ¿Por qué hay tanta confusión al respecto?

Nota: Dígalos que usted, como miembro del personal administrativo, sabe que si le dice a un gerente general que usted quiere iniciar un programa de motivación, el gerente lo mandará a ver a la gente de RP. (Señale que la gente de RP deberá estar en el equipo de mejoramiento.)

Paso ocho: Entrenamiento de los supervisores

Nota: Haga que todos tomen el examen de CD. Asegúrese de que todos entiendan que van a tener que explicar CD a su equipo de mejoramiento cuando vuelvan a "casa". Cualquier pregunta que tengan debe ser contestada y resuelta en el momento.

1. Los supervisores han sido orientados en los pasos de conciencia de la calidad y acción correctiva, y ahora que está siendo planeado CD. ¿Qué otro entrenamiento necesitan?

Nota: Algunas cosas que requieren más entrenamiento son: el manejo de los compromisos; cómo hablar con aquellas personas que piensen que el programa no va en serio; qué decir si el dirigente sindical tiene dudas; cómo manejar las ECE. Son muchas cosas las que necesitan saber.

Paso nueve: Día cero defectos

Nota: discuta todo lo del día y asegúrese de darle una imagen completamente positiva. Después de todo, ¿de qué otra forma va a lograr que todo el mundo le ponga atención a un tiempo? Dé información acerca de cómo obtener el material impreso. Hábleles de los días CD de que ha sido testigo. Lea los comentarios que hizo el presidente en el caso de la HPA: Este es el meollo del asunto.

Paso diez: Fijación de metas

Nota: La fijación de metas constituye una buena tarea de grupo sobre todo cuando los hace concentrarse en las áreas de "oficinistas".

1. ¿Qué piensan ustedes acerca del sistema de medición que propusieron Cari y su grupo (CD por hora)? ¿Funcionará eso en su operación?

Nota: Usted puede Lograr CD por hora en cualquier parte, independientemente de cuál sea la función, el personal o lo que sea. Es un estupendo sistema de medición. Los ingenieros pueden competir contra los oficinistas de embarque.

2. Ahora que se están obteniendo algunos buenos resultados concretos, ¿qué debe hacerse con la información?
3. ¿Cómo hacemos llegar esta información a toda la gente?

Paso once: Eliminación de las causas de errores (ECE)

»

Nota: Recalque que al empleado se le ha pedido que haga un trabajo perfecto. La ECE es la forma para que todos los empleados manifiesten cualquier problema que se interponga en el camino de la perfección. Ellos no necesitan conocer la solución. Haga que se lean y sean discutidas en voz alta algunas de las ECE. Serán típicas de aquellas que recibirá.

1. En el caso de la HPA, la ECE fue llevada a cabo ya tarde en el programa. ¿Podía haberse hecho antes?

Nota: Desde luego que puede hacerse antes. Sin embargo, asegúrese de que se haga hasta después que se le haya hecho entender con claridad a la gente que el mejoramiento es necesario.

Paso doce: Reconocimiento

Nota: Haga que se lea en voz alta la reunión que tuvo el equipo de la HPA para esta etapa.

1. ¿Por qué es importante no dar cosas de alto valor en el paso del reconocimiento?

Nota: La gente no trabaja por las cosas, trabaja por el reconocimiento. Asegúrese de que los estudiantes entiendan y estén de acuerdo en esto.

2. ¿Cómo se relaciona el programa del Premio Pulitzer con este tipo de reconocimiento?
3. ¿Qué tipo de programas de reconocimiento sugerirán ustedes como apropiados u originales para su operación? ¿Qué le parecen los premios periódicos?

Paso trece: Consejos de calidad

Nota: Discuta el sistema de los consejos y su significado. Haga que algunas personas digan lo que opinan de los consejos.

1. ¿Cómo pueden ustedes instalar consejos en sus operaciones?

Paso catorce: Hágalo de nuevo

Nota: Este es el paso que le puede ocasionar problemas porque es difícil convencer a la gente de que realmente tiene que repetir el proceso. Haga que se lea en voz alta la reunión del equipo de la HPA.

1. ¿Por qué es necesario repetir el proceso?

Nota: ¿ De qué otra forma va a obtener toda la atención que necesita sobre el tema de calidad? El proceso no fluirá como un río a menos que mantenga abiertos los canales y alto el nivel de energía.

*

13

Asegurar

INTRODUCCIÓN

Esta porción de la sección de Herramientas contiene el concepto del Programa de orientación "Asegurar" y su presentación en las primeras cuatro páginas. Después de eso, hay una descripción completa, paso por paso, de los eventos necesarios para hacer funcionar un programa completo de "Asegurar".

"Asegurar" es un programa de mejoramiento de persona a persona, orientado al personal de oficina, que atrae inmediatamente la atención de todos. Usted recibirá sugerencias de prevención por parte de más de un 90% de la gente a quien se lo presente.

"Asegurar" ha sido separado de manera deliberada del caso de la HPA, porque pensé que el equipo seleccionado para "hacerlo todo de nuevo" debería tener algo que desconocía el grupo original.

Úselo con buena suerte. En realidad funciona.

GUIA DEL INSTRUCTOR PARA LA ORIENTACIÓN DEL PROGRAMA "ASEGURAR"

DURACIÓN:

ALREDEDOR DE UNA HORA

EQUIPO REQUERIDO:

PIZARRÓN O CUALQUIER OTRO MATERIAL PARA PRESENTAR MATERIAL ESCRITO

AUDITORIO:

DE QUINCE A VEINTICINCO EMPLEADOS DE OFICINA O FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. LOS ASISTENTES DEBERÁN REPRESENTAR, DE PREFERENCIA, MUCHAS FUNCIONES O DEPARTAMENTOS DIFERENTES. SIN EMBARGO, LA ORIENTACIÓN PUEDE SER DADA A PERSONAL DE UNA OPERACIÓN, SIEMPRE Y CUANDO EL INSTRUCTOR SEA SENSIBLE A LOS PROBLEMAS ESPECIALES DE ORGANIZACIÓN O PERSONALIDAD QUE PUEDAN PRESENTARSE DENTRO DE ESA FUNCIÓN.

PROPOSITO:

- EXPLICAR EL CONCEPTO DE "ASEGURAR" DE TAL FORMA QUE EL PERSONAL IMPLICADO DESEE PARTICIPAR EN ESTE PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE DEFECTOS PARA ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FUNCIONALES.
- INICIAR UN EXAMEN CONTINUO DE PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS UTILIZADOS POR EL PERSONAL INVOLUCRADO, DE TAL FORMA QUE CONTRIBUYAN REGULARMENTE A LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN DE DEFECTOS.

SECUENCIA DE EVENTOS:

1. INTRODUZCA LA IDEA DE QUE MUCHOS PROBLEMAS DE INCUMPLIMIENTO CON LAS ESPECIFICACIONES SON ORIGINADAS POR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, DE SERVICIO U OTRAS SIMILARES DENTRO DE LA COMPAÑÍA, Y TIENEN UN EFECTO A LARGO PLAZO.
2. EXPLIQUE QUE "ASEGURAR" ES UN PROGRAMA QUE AYUDA A IDENTIFICAR AQUELLOS PROBLEMAS Y LOS ELIMINA SOLICITANDO IDEAS DE LOS INDIVIDUOS QUE REALIZAN EL TRABAJO.
3. PIDA A CADA INDIVIDUO QUE MENCIONE SU "PROBLEMA MAYOR" SIN DISCUTIRLO CON DETALLE. ANOTE LOS PROBLEMAS EN EL PIZARRÓN.
4. DESPUÉS QUE HAN SIDO MENCIONADOS Y ESCRITOS LOS PROBLEMAS, COMENTE QUE TODO MUNDO HA SELECCIONADO PROBLEMAS QUE SON OCASIONADOS POR OTROS, QUE AL PARECER NADIE TIENE PROBLEMAS QUE SE HAYA CAUSADO A SI MISMO. SEÑALE QUE ESTA ES UNA ACTITUD TÍPICA ENTRE LOS SERES HUMANOS.
5. PREGUNTE A LOS PARTICIPANTES COMO PUEDEN SER PREVENIDOS ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS ENLISTADOS EN EL PIZARRÓN. EVITE AVERGONZAR O PRE-

•
 SIONAR A ALGUIEN. SELECCIONE UNO O DOS Y SUGIERA IDEAS PARA LA PREVENCIÓN.

6. DÍGALES LO NECESARIO QUE ES PARA TODOS NOSOTROS CONVERTIRNOS EN "ASEGURADORES". CITE UNAS POCAS ESTADÍSTICAS MOSTRANDO EL COSTO DE ERRORES EN LAS ÁREAS DE "OFICINA".
7. RECORRA EL SALÓN DE NUEVO Y PÍDALE A LOS ASISTENTES QUE MENCIONEN SU "PRINCIPAL PROBLEMA". EN ESTA OCASIÓN, LOS PROBLEMAS DEBERÁN SER DIFERENTES.
8. PÍDALES QUE ENVÍEN IDEAS POR ESCRITO AL EQUIPO DE MEJORAMIENTO. SUGIERA QUE QUIZA LES GUSTARÍA QUE SU SUPERVISOR SE REUNIERA CON ELLOS PARA ORGANIZAR EQUIPOS DE DISCUSIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE DEFECTOS EN SUS OPERACIONES.
9. AGRADEZCALES POR SU ASISTENCIA Y DESPIDA AL GRUPO.

REUNIÓN DE "ASEGURAR"

EL INSTRUCTOR HABLA:

BUENOS DÍAS. MI NOMBRE ES _____ ESTOY AQUÍ PARA PARTICIPAR CON USTEDES EN LA DISCUSIÓN DE UN NUEVO PROGRAMA LLAMADO ASEGURAR. EL PROPOSITO DE ESTE PROGRAMA ES EL DE AYUDAR A TODOS LOS QUE TRABAJAMOS CON LAPICES, PLUMAS, COMPUTADORAS, TELEFONOS, Y OTROS APARATOS, A APRENDER MAS ACERCA DE NUESTRA RESPONSABILIDAD PERSONAL EN CALIDAD.

COMO USTEDES SABEN DE SUS EXPERIENCIAS PERSONALES, MUCHOS DE LOS PROBLEMAS MAS FRUSTRANTES Y COSTOSOS QUE VEMOS HOY EN DÍA PROVIENEN DEL PAPELEO Y DE MECANISMOS SIMILARES DE COMUNICACIÓN. TODOS NOSOTROS HEMOS TENIDO PROBLEMAS CON CUMPUTADORAS DE TIENDAS DE DEPARTAMENTOS, COMPAÑÍAS DE VENTAS POR CATALOGO, NUESTROS DEPARTAMENTOS INTERNOS, HOTELES Y OTRAS FUNCIONES DE SERVICIO QUE, SE SUPONE, DEBERÍAN HACERNOS LA VIDA MAS FÁCIL.

DIVERSOS ESTUDIOS MUESTRAN QUE MAS DEL 25% DEL TRABAJO NO MANUFACTURERO ES RUTINARIAMENTE VUELTO A HACER ANTES DE QUEDAR BIEN. ESOS SON LOS TRABAJOS EN LOS QUE ESTAMOS INVOLUCRADOS CADA DÍA.

EL PROBLEMA MAS GRANDE AL QUE NOS ENFRENTAMOS AL EJECUTAR NUESTRO TRABAJO ES LA COMUNICACIÓN QUE LIGA NUESTRO TRABAJO, YA SEA ESTE DE -ADMINISTRACIÓN, PROGRAMACIÓN DE COMPUTADORAS, TRABAJO DE OFICINA, OPERACIONES DE LA LINEA DE PRODUCTOS, VENTAS, INGENIERÍA, EJECUTIVOS, CONTABILIDAD- CUALQUIERA DE ESTAS FUNCIONES Y TODAS LAS DEMÁS SON LIGADAS POR UNA NECESIDAD COMÚN. ESTA NECESIDAD ES QUE TENEMOS QUE TRANSMITIR NUESTRA CONTRIBUCIÓN PERSONAL A NUESTROS TRABAJOS MEDIANTE NUESTROS LAPICES, PLUMAS, PROGRAMAS DE COMPUTADORA, CONVERSACIONES, O ALGÚN MÉTODO DETERMINADO.

RECIBIMOS DATOS DE ALGUIEN; DECIDIMOS ALGO CON BASE A ESOS DATOS, TRANSMITIMOS ALGO EN ESA LINEA Y AÑADIMOS NUESTRO GRANO DE ARENA AL

CONJUNTO Y, DE NO VERIFICAR LO QUE HEMOS HECHO, ENTONCES PODEMOS PONER A TODA LA CADENA A CAMINAR EN LA DIRECCIÓN EQUIVOCADA.

LOS NEGOCIOS SON UNA CADENA DE PAPELEO Y OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN QUE CONTROLAMOS Y UTILIZAMOS. LA EFECTIVIDAD DE UN NEGOCIO DEPENDE DE LO BIEN QUE REALICEMOS LA TRANSMICION DE LOS DATOS.

POR DESGRACIA, BASTA UN SOLO DATO EQUIVOCADO EN LA CADENA PARA PERTURBAR LA EFECTIVIDAD Y SU EXACTITUD. SI NOSOTROS, COMO INDIVIDUOS, FUÉRAMOS COMPONENTES ELECTRÓNICOS, DETERMINARÍAMOS NUESTRA CONFIABILIDAD EN LAS COMUNICACIONES DE LA MISMA MANERA QUE HACE CON LOS COMPONENTES. SI USTED TIENE 100 COMPONENTES EN UN CIRCUITO Y CADA UNO ES PERFECTO HASTA EN UN 99%, LA PROBABILIDAD DE QUE EL CIRCUITO FUNCIONE ES DE SOLO 35%. USTED TIENE QUE MULTIPLICAR CADA CONFIABILIDAD INDIVIDUAL POR LA SIGUIENTE Y ASI EN FORMA SUCESIVA.

LO QUE TENEMOS QUE CONSIDERAR AHORA ES SU CONFIABILIDAD INDIVIDUAL EN ESTE ASUNTO DE ASEGURARNOS DE NO CAUSAR PROBLEMAS.

DE SER POSIBLE QUE CADA TRABAJO SE HAGA BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ, ENTONCES SEREMOS CAPACES DE REDUCIR LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE PERDEMOS EN CORRECCIONES, EL NUMERO DE CLIENTES A LOS QUE DECEPCIONAMOS Y LA FRUSTRACIÓN QUE NOS OCASIONAMOS A NOSOTROS MISMOS. SEREMOS CAPACES DE HACER MAS DE AQUELLAS COSAS QUE REALMENTE NOS AGRADA HACER.

EN LUGAR DE PONER COMO EJEMPLOS ALGUNOS PROBLEMAS TÍPICOS, CON EL PROPOSITO DE RECALCAR ESTE PUNTO, ME GUSTARÍA PEDIRLES A CADA UNO DE USTEDES QUE NOS MENCIONEN SU PRINCIPAL PROBLEMA -AQUELLO QUE USTEDES VEAN COMO EL PROBLEMA MAS GRANDE QUE EN CADA OCASIÓN LES IMPIDE HACER BIEN SU TRABAJO DESDE LA PRIMERA VEZ-. RECORRERÉ EL SALÓN Y LE PEDIRÉ A CADA UNO DE USTEDES QUE MENCIONE ESE PROBLEMA SIN DISCUTIRLO. LOS ESCRIBIRÉ EN EL PIZARRÓN Y, EN UNOS MOMENTOS, TENDREMOS UNA LISTA DE ELEMENTOS DE LA VIDA REAL SOBRE QUE DISCUTIR.

CREO QUE ES MUY IMPORTANTE QUE TENGAMOS UNA DISCUSIÓN BASADA EN ALGO QUE PODAMOS RECONOCER COMO RELEVANTE EN NUESTRA SITUACIÓN EN VEZ DE ALGO QUE VENGA DE FUERA DE NUESTRA ÁREA.

NOTA: SEÑALE A CADA INDIVIDUO, UNO A LA VEZ, Y PREGÚNTELE, "¿CUAL ES SU MAYOR PROBLEMA?" CONFORME LO VAYAN MENCIONANDO, ASEGÚRESE DE QUE USTED LO ENTIENDE Y LUEGO ESCRÍBALO EN EL PIZARRÓN. MUÉSTRESE MUY ABIERTO Y AMIGABLE. EN ESTA ACTIVIDAD, ELLOS TIENEN QUE ENTENDER QUE NADA DE ESTO VA A SER USADO EN SU CONTRA.

UNOS TÍPICOS EJEMPLOS SON:

- NO ME ENVÍAN DATOS EXACTOS.
- LOS DIRECTIVOS NO DICEN CLARAMENTE LO QUE QUIEREN.
- NUNCA PODEMOS AVERIGUAR CUANDO OCURREN LOS PROBLEMAS.

- SE LA PASAN CAMBIANDO LOS ESTÁNDARES (NORMAS).
- ES DIFÍCIL OBTENER TIEMPO DE COMPUTADORA CUANDO LO NECESITAS.
- LOS VENEDORES SE ESPERAN HASTA EL ULTIMO MOMENTO PARA ENVIAR SUS PEDIDOS Y LUEGO LOS QUIEREN DE INMEDIATO.
- LOS CLIENTES NO SABEN LO QUE QUIEREN.
- NUNCA HAY TIEMPO SUFICIENTE.

AHORA, TENEMOS ENLISTADOS TODOS ESTOS PROBLEMAS Y PODEMOS VER QUE TIENEN ALGO EN COMÚN. LO QUE TIENEN EN COMÚN, ES QUE NINGUNO DE ELLOS ES UN PROBLEMA OCASIONADO POR NOSOTROS MISMOS. SON ALGO QUE OTROS NOS ESTÁN OCASIONANDO. ESTA ES LA REACCIÓN TÍPICAMENTE HUMANA, PRUEBA QUE SOMOS SERES HUMANOS NORMALES Y FUNCIONANDO.

Y, DESDE LUEGO, ESTO ES OTRO PUNTO QUE TENEMOS QUE RECONOCER: ELIMINAR PROBLEMAS Y MEJORAR LA CONFIABILIDAD PERSONAL NO SOLO ES CUESTIÓN DE CONCENTRARSE Y ESFORZARCE MAS.

NO SOLO ES CUESTIÓN DE PENSAR EN COMO SER MAS CUIDADOSOS. ESTO ES COMO UNA NUEVA DIETA. SOLO FUNCIONA POR UN CORTO TIEMPO. ENTONCES VOLVEMOS A NUESTROS VIEJOS HÁBITOS. TODOS HACEMOS ESO.

LO QUE NECESITAMOS ES ALGÚN RECONOCIMIENTO SISTEMÁTICO DEL PROBLEMA BÁSICO. ESTO IMPLICA RECONOCER TRES COSAS ESPECIFICAS:

- PRIMERO. TENEMOS QUE RECONOCER QUE LA CAUSA MAS GRANDE DE DEFECTOS Y PROBLEMAS EN CUALQUIER COMPAÑÍA SE ENCUENTRA EN LAS ÁREAS DE PAPELEO Y OTROS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN. LAS FABRICAS TIENEN SUS PROPIOS PROBLEMAS, PERO TRABAJAN CON LO QUE NOSOTROS LES DAMOS.
- SEGUNDO. TENEMOS QUE RECONOCER QUE CADA PROBLEMA ES EVITABLE Y QUE LA PERSONA QUE MEJOR PUEDE CONTRIBUIR A LA IDEA DE PREVENIRLO ES AQUELLA QUE, EN ALGUNA OCASIÓN, PROVOCO ESTE O ALGÚN OTRO PROBLEMA SIMILAR.
- TERCERO. TENEMOS QUE RECONOCER QUE AUNQUE ESTAMOS ESCUCHANDO ESTAS PALABRAS Y ESTAMOS DE ACUERDO CON ELLAS, NOSOTROS COMO INDIVIDUOS NO CREEMOS REALMENTE QUE SE APLICAN A NOSOTROS EN LO PERSONAL. ESO ES MUY HUMANO.

LA FORMA DE INICIARNOS EN "ASEGURAR", ES RECONOCIENDO QUE NOSOTROS MISMOS NOS OCASIONAMOS LOS PROBLEMAS Y DEBEMOS ENCONTRAR FORMAS DE PREVENIRLOS

SECUENCIA DE TERMINACIÓN:

1. REVISE LOS "PROBLEMAS MAYORES", EN BUSCA DE SOLUCIONES.

VEAMOS DE NUEVO AQUELLOS PROBLEMAS QUE ANOTAMOS EN EL PIZARRÓN. NO RECUERDO CUALES PERTENECIAN A QUIENES, PERO TOMEMOS UN PAR DE

ELLOS Y VEAMOS COMO PODRÍAN SER PREVENIDOS SI LOGRÁRAMOS INTERESAR A LAS PERSONAS ADECUADAS. POR EJEMPLO:

- SI LA GERENCIA NO DA LAS INSTRUCCIONES CON CLARIDAD, ELABORE UN PROCEDIMIENTO Y HAGA QUE LA GERENCIA ESTE DE ACUERDO CON ELLO O CAMBIÉLO A COMO ELLOS DIGAN. ENTONCES QUEDARA CLARO.
- SI UN GRUPO CONFUNDE LO QUE USTED LE ENVÍA, QUIZA NECESITE USTED PENSAR EN COMO EXPLICÁRSELO DE OTRA FORMA.
- SI LOS DATOS NO SON EXACTOS, QUIZA NECESITE USTED IMPARTIR CURSOS CORTOS ACERCA DE LA FORMA DE RECOPIRAR EN DEBIDA FORMA LOS DATOS, O QUIZA DEBA SU GRUPO OTORGAR UN PREMIO A QUIEN ENVIÉ LA INFORMACIÓN MAS PRECISA.

ESTE TIPO DE IDEAS ENCAJAN PERFECTAMENTE BIEN DENTRO DE SU EXPERIENCIA.

NOTA: DESPUÉS DE HABER DADO ALGUNAS IDEAS, ANIME AL AUDITORIO A QUE SUGIERA OTRAS.

2. DELES UNA IDEA DEL FORMATO DE ENTREGA PARA QUE, CUANDO REGRESEN, SE LES OCURRAN ALGUNAS IDEAS QUE LES FACILITEN LA VIDA.
3. PREGUNTE DE NUEVO, SIN ESCRIBIR EN EL PIZARRÓN, "¿CUAL ES SU PRINCIPAL PROBLEMA?" ESTA VEZ, DEBERÁ HABER MUCHA GENTE QUE ADMITA TENER QUE INTERVENIR PERSONALMENTE PARA QUE LAS COSAS SE HAGAN BIEN A LA PRIMERA VEZ. VAN A RECONOCER QUE ELLOS SON PARTE DEL PROBLEMA. SUGIERA QUE QUIZA DEBERÍAN TENER REUNIONES PERIÓDICAS CON SUS GRUPOS PARA DISCUTIR LA PREVENCIÓN DE DEFECTOS EN FORMA REGULAR, TAL COMO LO HACEN LOS GRUPOS DE ACCIÓN CORRECTIVA EN PRODUCCIÓN.
4. AGRADEZCA AL GRUPO Y DESPÍDASE. SI ALGUIEN SOLICITA UNA DISCUSIÓN MAS AMPLIA O INSTRUCCIONES ESPECIFICAS, PÍDALE QUE SE QUEDE DESPUÉS DE LA REUNIÓN PARA PERMITIR QUE EL GRUPO SE RETIRE.

EVENTOS PARA CONDUCIR EL PROGRAMA "ASEGURAR"

1. Instruya al personal directivo acerca del concepto del programa y su intención. Póngase de acuerdo con sus miembros para el nombramiento de coordinadores en cada departamento. Recuerde, el énfasis es en papeleo y operaciones de servicio.
2. Reúnase con los coordinadores para explicar el programa. Pídales que planeen una reunión con todos los supervisores y sus departamentos para darles orientación acerca del programa. Pídales ejemplos de casos en donde la prevención de defectos o una mayor atención al detalle hubieran podido ahorrar problemas y dinero. Dígales que necesitarán por lo menos tres de estos ejemplos. No necesitan ser cosas muy importantes. Por ejemplo: errores de facturación en que el cliente devolvió la factura porque tenía algo equivocado y, por tanto, no se pagó a tiempo; errores en la orden de compra en que se dio información

equivocada, ocasionando que se entregara el producto equivocado; errores en las instrucciones de trabajo; y muchas otras cosas de que se quejan los supervisores cuando hablan acerca de su trabajo. Los ejemplos fluirán animándolos un poco y asegurándoles de que no serán usados para avergonzarlos.

3. Dependiendo del tamaño de la compañía, el coordinador les enseñará a los supervisores, siempre y cuando no haya muchos, cómo usar el programa. De otra forma, el coordinador deberá instruir al representante del departamento, quien a su vez les dará instrucciones a los supervisores, incluyendo al jefe de departamento.
4. Los supervisores se reúnen con su gente. Les explican la lógica y el concepto del programa y dicen por qué la compañía necesita su ayuda, citando algunos ejemplos. Luego tienen la siguiente discusión:
 - ¿Quién es nuestro cliente dentro de la compañía? (Puede ser otro departamento, el presidente o quien quiera que reciba el resultado de nuestro trabajo.)
 - ¿Qué es lo que, específicamente, quiere el cliente de nosotros?
 - ¿Qué podemos hacer, de manera específica, para asegurarnos de que el cliente *no* lo obtenga?
 - ¿Quién es el cliente final, aquel que usa el producto o servicio de la compañía?
 - ¿Qué es lo que, específicamente, quiere el cliente de nosotros?
 - ¿Cómo podemos estar seguros de que el cliente *no* lo obtenga? (Mantenga un tono ligero, pero insista en que se mediten las preguntas.)
 - Seleccione las mejores acciones y discútalas. Entonces pídale a todos que sugieran cómo podríamos medir estos aspectos. Por ejemplo: si siempre vamos a enviar las facturas a la dirección equivocada, sabremos que dejamos de hacerlo mal si alguna de las facturas no nos es devuelta. Eso significaría que hemos cometido algún error, enviándola a la dirección correcta.
 - Escriba la medición sugerida porque, más tarde, formará la base de una acción positiva de medición.
5. Pida que los individuos reflexionen sobre estas ideas y que hagan sugerencias para encontrar formas de asegurarnos de que estas fallas *no* ocurran. La forma dice: "¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestro cliente esté recibiendo lo que hemos dicho que íbamos a proveer?"
6. Reciba las sugerencias y dé el distintivo "Asegurar" a cada uno de los que enviaron. El supervisor hace sus comentarios acerca de la tarjeta de sugerencias y se la envía al coordinador.
7. Dé mucha difusión a las sugerencias que estén siendo implantadas de inmediato. Ponga ideas y fotografías en los tableros de anuncios.
8. La medición de las sugerencias deberá estar basada en cuántas horas de trabajo se ahorran a consecuencia de que algo se está haciendo bien. Algunas

LA CALIDAD NO CUESTA

veces, incluirá también el material. Multiplique las horas por el salario promedio ponderado para obtener una cifra en dólares. Pero recuerde que el objeto del programa es inculcar la actitud de prevenir defectos.

9. Durante la última semana, haga un conteo regresivo: faltan cuatro días para "Asegurar", faltan tres días...
10. Al final del programa, escriba una carta a todos los implicados, agradeciéndoles su participación y explicándoles que no se dejará sin analizar ninguna sugerencia.
11. Implante tantas sugerencias como pueda y continúe informando acerca de ellas durante los próximos meses.
12. Estudie y aprenda el programa de orientación. Para mejores resultados, hágalo exactamente en la forma en que esté escrito.

GUIA DE LECTURA RÁPIDA

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| La calidad no cuesta. No se relaja pero sí es gratuita. | 9 |
| Aquellos profesionales de cualquier rama que oscurecen sus explicaciones utilizando terminología misteriosa se perjudican a sí mismos, lo mismo que a sus profesiones. | 11 |
| "¿Por qué perder todo este tiempo buscando, componiendo y batallando cuando podrías prevenir el incidente desde un principio?" | 12 |
| La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que usted desee hacerlo, la entienda y esté preparado para un arduo trabajo. | 13 |
| Un proceso corporativo de calidad completo ha sido siempre una "mesa" conteniendo todos los sistemas "integrales". | 14 |
| La dirección tiene que involucrarse y estar activa cuando se trata de calidad. | 15 |
| La primer batalla que nunca termina, es la de superar la "sabiduría convencional" en torno a la calidad. | 15 |
| Lo que debe ser obvio de inmediato es que la gente se desempeña de acuerdo a los estándares de sus líderes. Si la dirección cree que a la gente no le importa, entonces la gente en verdad no le dará importancia. | 16 |
| Los programas tradicionales de control de calidad son negativos y de corto alcance. | 16 |
| El fundamento de todos los programas de calidad en ITT es un proceso de catorce pasos para el mejoramiento de calidad a través de la prevención de defectos. | 16 |
| -A la gente, le toma de cuatro a cinco años entender la necesidad de un proceso de mejoramiento de este tipo y aprender a tenerle confianza. | 16 |
| Dinero en efectivo o premios financieros no son lo bastante personales para constituir un reconocimiento efectivo. | 17 |
| El costo de calidad es lo que se gasta por hacer las cosas mal. | 18 |
| Uno de los hechos cotidianos en nuestro medio actual es que, cada año, el costo de las ventas se eleva más rápidamente que los precios. | 19 |
| "La calidad es como el ballet, no como el hockey." | 21 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| El problema de la dirección por calidad no está en lo que la gente no sabe de ella. El problema está en aquello que creen saber. | 21 |
| La calidad tiene mucho en común con el sexo. | 21 |
| En la vida real, es difícil tener una discusión objetiva y significativa acerca del sexo, de la calidad y de otros temas complicados, hasta que se examinen y modifiquen algunos supuestos básicos que son erróneos. | 22 |
| Necesitamos examinar los procesos mentales que han llevado a algunos a pensar que la calidad es meramente algo bueno que siempre resulta más costoso. | 22 |
| La gente es quien conduce los negocios en cada compañía, ya sea ésta una fundición o un hotel. | 22 |
| El primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa bondad, lujo, brillo o peso. | 22 |
| "Calidad de vida" es un cliché porque cada persona que lo escucha supone que quien lo dice quiere decir con exactitud lo mismo que ella entiende con esta frase. | 22 |
| Debemos definir la calidad como "cumplir con los requisitos" si es que la vamos a dirigir. | 23 |
| El segundo supuesto erróneo es que la calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad puede ser medida con precisión de acuerdo a uno de los más viejos y respetados parámetros —dinero contante y sonante. | 23 |
| El tercer supuesto erróneo es el de que existe una "economía" de calidad. | 23 |
| El cuarto supuesto que ocasiona problemas es aquél que dice que todos los problemas de calidad son originados por los trabajadores, especialmente aquellos del área de producción. | 24 |
| La gente del ghetto de producción puede contribuir muy poco a la prevención de los problemas, dado que toda la planeación y creación es realizada en otra parte. | 24 |
| El quinto supuesto erróneo es que la calidad se origina en el departamento de calidad. | 24 |
| Una vez comprometida la integridad, ésta no retorna a su prístino estado original. | 25 |
| La dirección por calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades organizadas se lleven a cabo de la forma en que fueron planeadas. | 26 |
| Es necesaria la dirección por calidad porque ya nada es sencillo, si es que alguna vez lo fue. | 26 |
| Cuanto más se aleje el administrador de sus administrados, la administración se vuelve menos efectiva. | 26 |
| Si se quiere que la dirección por calidad sea práctica y alcanzable, deberá empezar por los niveles superiores de la organización. | 26 |
| Dirigir a una familia, por ejemplo, es con toda probabilidad una de las tareas más difíciles. Es evidente que muy pocos han tenido completo éxito en esta tarea. | 29 |
| La administración familiar lo mide todo de acuerdo a las normas personales del administrador. Por tanto, las actividades autorizadas están muy pasadas de moda. | 30 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Así como el folclor de la administración familiar dice que si usted no echa a perder a los niños y se asegura de educarlos con amorosa disciplina, serán buenos de grandes, así el folclor de la administración de empresas dice que si usted tiene un corazón bondadoso, producirá calidad. | 30 |
| Si usted no mata un dragón a la semana, su licencia puede ser suspendida. | 31 |
| Nunca se apreció en su tiempo a aquellos capaces de predecir el futuro. | 31 |
| Modificar las estructuras mentales es una de las tareas más arduas de la dirección. Es también donde se encuentran el dinero y las oportunidades. | 31 |
| Actúe ahora, para luego recibir su recompensa. | 32 |
| La prevención no es difícil de lograr: es difícil de aceptar. | 32 |
| La carrera de una persona puede terminar antes que tenga la oportunidad de experimentar todas y cada una de las cosas que pueden salir mal. | 32 |
| Los problemas generan problemas, y la falta de un método disciplinado para atacarlos abiertamente, genera aún más problemas. | 33 |
| Las compañías en la etapa de la Incertidumbre saben que tienen problemas, pero no saben por qué, aun cuando sí saben que no son ocasionados por falta de trabajo. | 34 |
| Las etapas de madurez de la calidad no dan visitas guiadas individuales como fantasmas de Scrooge. | 35 |
| Calidad significa cumplir con las especificaciones. No tener calidad es no cumplir con las especificaciones. | 44 |
| Nosotros los humanos, somos un grupo frágil y vanidoso. | 47 |
| La "Incertidumbre" vive en el presente. Cada día amanece en un mundo nuevo, y cada noche acaba con ese mundo. | 49 |
| Lo que realmente teme "Despertar" es comprometerse con el futuro. "Incertidumbre" no conoce el futuro, así que no le molesta. "Despertar" sí lo conoce y le molesta. Ninguno de los dos hace algo, pero por diferentes razones. El resultado es el mismo. | 50 |
| En realidad todo esto trata acerca de actitudes. | 51 |
| Lo primero que usted nota cuando la dirección entra en el "Alumbramiento" es el relajamiento de la tensión. | 51 |
| El hecho de que el gerente general y los jefes de departamento hayan adoptado la nueva religión no significa que los demás lo hayan hecho. | 51 |
| Toma años establecer un verdadero mejoramiento que perdure y que nunca será sobrepasado. Y aun entonces, nunca podrá estar seguro. | 52 |
| Aquellos que consideran al mejoramiento de calidad como un programa de motivación, nunca alcanzan la edad de la "Sabiduría". | 52 |
| Si no se esperan errores y en realidad le causa asombro cuando éstos ocurren, entonces, tan sólo no ocurren. | 52 |
| Piense en dónde podría estar su compañía si usted eliminara por completo los costos por fallas. | 53 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| La forma más efectiva de lograr que la gente de operación y otro personal administrativo sean más sensatos, es ponerlos en contacto con alguien a quien le crean. | 53 |
| Cada día trae consigo sugerencias de personas dedicadas, inteligentes y sinceras, deseosas de que usted haga las cosas a su manera. Este es un obstáculo terrible que hay que superar. | 53 |
| En cada operación, siempre hay un área más abierta que las demás a ideas nuevas. | 53 |
| Las políticas se emplean para resolver disputas. | 60 |
| El propósito de crear un departamento independiente de calidad que sea objetivo es limitar las decisiones a aquellos que no ganan algo al tomar una decisión. | 61 |
| Si algo es fácil de entender y tiene sentido y, sin embargo, no siempre se lleva a cabo, debe haber una razón para no hacerlo. | 61 |
| Es posible ganarse bien la vida haciendo una verdadera labor de calidad en vez de limitarse a investigar por qué no se realiza. | 62 |
| Usted Puede hacerse rico previniendo defectos. | 62 |
| No existe absolutamente alguna razón para que se cometan errores o surjan defectos en cualquier producto o servicio. | 62 |
| La administración funcional es mucho más difícil que las operaciones. | 63 |
| En las operaciones, se trata de dirigir a personal funcional. | 63 |
| Un inspector no es un verdadero inspector a menos que la inspección sea independiente y perdurable. | 63 |
| La mitad de los rechazos que ocurren son culpa del comprador. | 66 |
| Se supone que la ingeniería de la calidad es responsable de determinar y planear el trabajo del resto del departamento. | 66 |
| A la gente realmente le agrada ser evaluada cuando la evaluación es justa y abierta. | 67 |
| La Alta gerencia sólo permitirá actividades de calidad en el futuro si le están ayudando a sobrevivir en el presente. | 67 |
| La verdadera fuerza y el valor de la ingeniería de la calidad implican aprender del pasado para lograr un futuro menos accidentado. | 67 |
| Las personas sólo contarán los problemas que otras les ocasionan. No revelarán lo que ellas ocasionan por sí mismas. | 68 |
| Una vez que usted se vista de traje, ya nadie le volverá a decir la verdad. | 68 |
| Las cosas buenas sólo suceden cuando son planeadas; las cosas malas ocurren solas. | 68 |
| Cada cosa nueva deberá ser probada y aprobada antes que pueda usarse. | 68 |
| La realidad es el criterio supremo. | 69 |
| La auditoría es el Bat Masterson de los negocios. | 69 |
| Las auditorías atrapan nada más a los negligentes, aburridos o descuidados. | 69 |
| Existe una teoría del comportamiento humano que dice que la gente, inconscientemente, retrasa su propio crecimiento intelectual. | 70 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Los fanáticos, los intolerantes, los tercos y los eternos optimistas han dejado, todos, de aprender. | 70 |
| El cliente merece recibir ni más ni menos aquello que hemos prometido producir. | 71 |
| La mayoría de las malas reglamentaciones del gobierno existen sólo porque aquellos que estaban involucrados no se tomaron el tiempo para ofrecer una guía positiva y dar sugerencias acerca de la mejor forma de legislar reglamentos de requisitos o de conducta. | 72 |
| Hay maneras más fáciles de estafar al mundo que sacándole unos cuantos pesos a una compañía grande. | 72 |
| Existen millones de productos que se producen cada día y que no terminan en una corte. | 73 |
| La gente sólo quiere hacer valer sus derechos hasta que usted intente atrepellarlos. Entonces buscarán venganza. | 73 |
| No conozco un solo problema de seguridad del producto cuya causa básica fuera otra cosa que una falta de juicio de integridad por parte de algún miembro de la gerencia. | 73 |
| El problema de seguridad del producto no es un problema legal, es un problema ético. | 73 |
| Ninguna persona está tan expuesta como aquella que empieza a manejar un problema. | 76 |
| Las operaciones que verdaderamente desean manejar problemas con el propósito de resolverlos, deben crear, dentro de sus paredes, una sociedad abierta que esté imbuida de los conceptos básicos de integridad y objetividad. | 77 |
| Cada conflicto humano produce ganadores, perdedores y observadores. | 77 |
| Más del 85% de todos los problemas se pueden resolver en el primer nivel de supervisión que encuentren. | 78 |
| De cuando en cuando, usted se encuentra con algo que no tiene solución. Entonces, toma una decisión, acepta la situación y la vida continúa. Cuento con una o dos en su carrera. | 78 |
| Los problemas específicos requieren soluciones específicas. | 78 |
| "Ensamblar" es tan sólo hacer cosas grandes con cosas pequeñas. | 80 |
| El mejoramiento de calidad no tiene ninguna oportunidad, a menos que los individuos estén dispuestos a reconocer que el mejoramiento es necesario. | 82 |
| A no ser que usted sepa cómo se está desempeñando conforme avanza, nunca sabrá cuándo terminó o si ha tenido éxito. | 86 |
| A la gente, le gusta pensar que ella controla los eventos, pero en realidad, es todo lo contrario. | 87 |
| En la ecuación final, el empleado ve al supervisor como "la compañía". | 93 |
| La calidad no cuesta, pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema de medición con el que se esté de acuerdo. | 100 |
| La mitad de la gente en la más eficiente de las plantas de manufactura, nunca toca el producto. | 101 |

234 LA CALIDAD NO CUESTA

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Como individuos, todos somos personal de servicio. A menos que seamos donadores de sangre, entonces somos plantas manufactureras. | 101 |
| No se pierda en pantanos estadísticos. | 104 |
| La lección más difícil que debe aprender el cruzado, es que toma tiempo lograr un mejoramiento real. | 105 |
| Básicamente, somos lentos para cambiar porque rechazamos la novedad. | 106 |
| La reurbanización ha costado más que cualquier otro programa doméstico en la historia de los Estados Unidos de América, excepto defensa. | 106 |
| Ambas operaciones tienen efectos similares: el sojuzgamiento de ciudades y sus habitantes. La diferencia estriba en la ubicación de las ciudades. | 106 |
| Usted tiene que dirigir a la gente con suavidad hacia lo que ya sepan que es bueno. | 106 |
| Hay mucho más en el golf que tener el equipo y la intención. | 107 |
| La gente encargada de implantar procesos de mejoramiento de cualquier tipo en su compañía siempre siente que los demás no la apoyan. | 107 |
| No nos agrada "sacar la cara", a menos que estemos de manera absoluta seguros de ser bien recibidos. | 107 |
| La mayoría de las cosas no funcionan como debe ser. | 108 |
| Ayudar a la gerencia a reconocer que deben estar comprometidos personalmente a participar en el proceso eleva la visión de la calidad y asegura la cooperación de todos, siempre y cuando haya algún progreso. | 108 |
| El formalizar el sistema de medición de la compañía fortalece las funciones de inspección y prueba asegurando mediciones apropiadas. | 110 |
| Hacer que el contralor determine el costo de la calidad, elimina cualquier sospecha de parcialidad en el cálculo. | 111 |
| El beneficio real de la comunicación es que lleva a supervisores y empleados al hábito de hablar positivamente acerca de la calidad. | 111 |
| El mejoramiento llega con cada paso del proceso global. | 112 |
| La prueba de haberlo entendido es la habilidad para explicarlo. | 112 |
| Instituir un "día" del compromiso para adoptar CD, proporciona un énfasis y un recuerdo que será muy duradero. | 112 |
| El genuino reconocimiento del desempeño es algo que las personas en realidad aprecian. Ellas continuarán apoyando el proceso aun cuando, como individuos, participen o no de los premios. | 113 |
| La repetición convierte al proceso en perpetuo y, por tanto, en "parte de la estructura". | 114 |
| Si la calidad no está arraigada en la organización, jamás se alcanzará. | 114 |
| "Estilo" es una palabra que se usa con frecuencia en nuestra cultura para describir ciertas medidas subjetivas de desempeño. | 115 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cada generación mira a sus predecesores y comenta que las cosas ciertamente son diferentes ahora. Esta generación puede mirarse a sí misma y hacer el mismo comentario. | 116 |
| El problema que tiene el ejecutivo para comprender y utilizar la mano de obra se complica por el hecho de que la gente no está interesada en hacer algo sólo porque se le ha dicho que lo haga. | 117 |
| Cuando se trata de entender el propósito y el trabajo de una compañía, no existen diferencias claras entre los diferentes niveles de una organización. | 117 |
| Necesitamos personas que estén en completo control de sí mismas, que sean capaces de pensar creativamente y de implantar sus ideas a la vez que permanecen lo bastante relajadas para anticipar y evitar lo que esté acechando detrás de la próxima colina. | 118 |
| Es difícil pensar en cualquier profesión a la que le gustaría pertenecer, que no le exigiera mucha integridad y compasión. | 119 |
| Si una perla de sabiduría cae de sus labios cuando no hay alguien cerca, y se pierde, no tendrá algún valor. | 119 |
| Una vez que la gente se da cuenta de que usted está dispuesto a tomarse el tiempo para entenderla, se tomará el tiempo para ordenar sus pensamientos en conceptos que sean más fáciles de entender. | 120 |
| Nada es más importante y más difícil de lograr que una comprensión verdadera. | 120 |
| Formar parte de un equipo no es una función humana natural; se aprende. | 120 |
| La cooperación no significa que tenga que renunciar a algún estándar personal. | 120 |
| La gente confiable no hace grandes enemigos conforme desempeña su labor. | 120 |
| Los gerentes ignorados no pueden cooperar con alguien. | 121 |
| Ayudar implica dar, sin esperar de inmediato algo a cambio. | 121 |
| Para ayudar en forma positiva, usted deberá estar genuinamente interesado en la gente y en resultados. | 121 |
| La verdadera ayuda es desinteresada. | 121 |
| Si sus esfuerzos para ayudar están basados en una preocupación genuina por el individuo y no son para alcanzar sus propios fines, entonces su ayuda será aceptada. | 121 |
| De todas las funciones individuales que conozco, se hace más acerca de la transmisión personal y es poco lo que se logra. | 121 |
| Tienen que poseer algo que decir. | 122 |
| Su ropa, sus modales físicos, su peso, su limpieza y muchas otras cosas hablan de usted, con frecuencia, tan clara y poderosamente que las palabras que usted escoja decir pueden no ser escuchadas. | 122 |
| Escribir es como el "putting". Lo mejor es que se corto y recto; es indeseable que sea largo y que se curve. | 122 |
| Hacerse entender es una ardua tarea. | 122 |
| El no preparar en debida forma un discurso es la peor manifestación de orgullo. | 122 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Todos estos factores de transmisión: escribir, hablar en público y conversar, proyectan una imagen de usted en la pared mental de cada persona. | 123 |
| Piense en aquella gente que conozca, a la cual desapruebe en algún aspecto. Probablemente crea que lo hace a propósito. No es así. | 123 |
| En el mundo gerencial usted puede aprender a ser creativo. | 123 |
| Usted puede crear soluciones a problemas complicados, con ser el único que desmenuce ese problema complicado hasta sus causas básicas. | |
| Para el estilo gerencial, el aspecto más importante de la creatividad es el de no caer en el hábito de revelar su falta de habilidad creativa. | 123 |
| Menos de un décimo del uno por ciento de los habitantes del planeta son realmente creativos, esto es, capaces de desarrollar un concepto original a partir de un pensamiento original. | 123 |
| El gerente más valioso es aquel que, primero, puede crear, y luego, implantar. | 124 |
| La gente no ejerce la profesión que aprendió en la Universidad para vivir de ella. | 124 |
| No es posible saber lo que usted necesita aprender. | 125 |
| Casi nada es nuevo y casi todo solía ser peor. | 125 |
| Es imposible impedir que ocurran cosas dignas de aprenderse. | 125 |
| El líder que se queda sin trabajos que dirigir, pronto será reemplazado por alguien más interesado en trabajar de manera ardua. | 125 |
| Si el líder es el único que sabe qué juego se está jugando, entonces este líder es, obviamente, el único que puede ganar. | 125 |
| Un liderazgo cerrado no crece. | 126 |
| Un buen seguidor debe buscar los mismos resultados que busque el líder. | 126 |
| El arte de seguir no debe ser visto como algo que debe ser aprendido tan sólo para cumplir con una obligación temporal en el camino para convertirse en el supremo gallo. | 126 |
| Usted nunca, nunca, se libra de ser un seguidor. | 126 |
| Aparentar todo el tiempo, es un estilo gerencial demasiado espantoso como para que usted lo adopte. | 126 |
| <i>Escuchar.</i> Usted no puede hacer mayor homenaje que escuchar verdaderamente lo que alguien tiene que decir. | 127 |
| <i>Cooperar.</i> Usted no tan sólo hace que se ejecuten jugadas, protege a otros en el proceso. | 127 |
| <i>Ayudar.</i> Permite que alguien se apoye en usted sin esperar que luego lo apoye a usted. | 127 |
| <i>Transmitir.</i> No debe ser dejado a la suerte el cómo se comunique con los demás. | 127 |
| <i>Crear:</i> Las soluciones originales son resultado de un arduo trabajo para descubrir problemas que no son originales. | 127 |
| <i>Implantar.</i> Llega la ocasión en que alguien tiene que hacer el trabajo. | 127 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Aprender.</i> Cuando tiene una respuesta para todo, usted sabe que ha dejado de aprender. | 127 |
| <i>Dirigir.</i> Los líderes empiezan a fallar cuando comienzan a creer en lo suyo. | 127 |
| <i>Seguir.</i> Usted nunca alcanzará la etapa en que no esté trabajando para alguien, así que aprenda a hacerlo bien. | 127 |
| <i>Aparentar.</i> Si usted va a ser un actor, sea un buen actor, pero no se meta a la administración. | 127 |
| El hockey es un deporte emocionante, lo mismo que su estilo, pero no es un buen estilo gerencial. | 128 |
| El ballet es un método de comunicación. También es un estilo gerencial práctico y efectivo. | 128 |
| Hockey es detección; ballet es prevención. | 129 |
| La calidad no cuesta, pero no se regala. | 129 |
| El problema más grande que enfrentan los directivos es cuando se espera que logren todas las cosas que han estado diciendo que pueden lograrse si todos les hicieran caso. | 131 |
| A todo mundo se le echaba la culpa, pero nadie era responsable. | 134 |
| Lo que es CD es la actitud de prevenir defectos. Significa: "haz las cosas bien desde la primera vez". | 137 |
| La gente se condiciona a creer que el error es inevitable. | 138 |
| La familia crea para nosotros una norma de desempeño más alta de la que nos fija la compañía. | |
| Comprométase a un estándar, comuníquelo, reconozca el desempeño y luego recíclelo. | 140 |
| Resulta mucho menos costoso prevenir errores que corregirlos, desecharlos o darles servicio. | 141 |
| Si la dirección de la organización no establece una política formal de calidad, entonces el personal seleccionará individualmente la propia. | 142 |
| "Uno está encargado de implantar un nuevo concepto de comportamiento en la compañía, pero tiene que fingir que todo lo que hay de por medio es una técnica de administración de programas." | 158 |
| La medición de la calidad sólo es efectiva cuando es realizada de tal forma que produzca información que la gente pueda entender y usar. | 159 |
| La mayoría de los directivos están tan preocupados con el ahora y con arreglar nuestros propios problemas, reales e imaginados, que somos incapaces de planear con más de una semana de anticipación, acciones correctivas o positivas. | 164 |
| La gente crea la mayoría de sus problemas a través de las actitudes. | 168 |
| Las actitudes negativas parecen ser más contagiosas que las positivas. | 168 |
| Un proceso permanente de mejoramiento se convertirá en parte de la cultura de la compañía. | 172 |

238 LA CALIDAD NO CUESTA

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Querámoslo o no, somos formadores de actitudes. | 176 |
| La acción correctiva trata únicamente de alzar todas las piedras y ver qué hay debajo de ellas. | 179 |
| Tenemos un doble estándar: uno para nosotros y otro para nuestro trabajo. | 185 |
| Pero no hay sustituto para las palabras "Cero Defectos". Son absolutamente claras. | 190 |
| En realidad, la gente no trabaja por el dinero. | 200 |
| La motivación tiene un efecto a corto plazo. | 209 |
| Si empieza a confundir calidad con elegancia, brillantez, dignidad, amor u otra cosa, encontrará que todos sustentan diferentes ideas. | 212 |
| Siempre resulta más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez. | 212 |
| Si usted asigna la responsabilidad de prueba e inspección a producción, no obtendrá un registro adecuado de los defectos. | 212 |
| La tarea de los departamentos de calidad es medir y reportar el cumplimiento de las especificaciones, pedir acciones correctivas, fomentar la prevención de defectos, enseñar mejoramiento de calidad y fungir como la conciencia de la operación. | 213 |
| Los trabajadores se desempeñan de acuerdo a las actitudes de sus directivos. | 213 |
| Si usted no sabe cuál es su nivel de defectos, ¿cómo sabe entonces cuándo enojarse? | 213 |
| En su vida personal, usted no tiene piedad con la gente que hace los artículos que usted compra. ¿Por qué habría de esperar que sus clientes lo trataran de otra manera? | 214 |
| Muchos de los problemas más frustrantes y costosos que vemos hoy en día provienen del papeleo y de mecanismos de comunicación similares. | 223 |
| Sólo se necesita un dato equivocado en la cadena para perturbar su efectividad y exactitud. | 224 |
| La forma de iniciarnos en "Asegurar" es reconociendo que nosotros nos ocasionamos los problemas y que debemos encontrar maneras de prevenirlos. | 225 |

Philip B. Crosby

Ofrece cursos y consultoría sobre el tema de esta obra a través de su organización.

Philip Crosby Associates, Inc.,

Su empresa subsidiaria, **Crosby Associates, Inc.**, ofrece estos servicios en español.

Para mayor información diríjase a la localidad más cercana.

Crosby Associates Spanish
Americas Región
P.O. Box 6006
Winter Park, Florida 32793
(407) 677-30-00

Crosby Asociados de México, S.C.
Av. Constituyentes # 1154, 3^e Piso
Col. Lomas Altas
México, D.F. 11950
2597364

Buenos Aires, Argentina
313-66-75

Bogotá, Colombia
610-0327

Mayagüez, Puerto Rico
(809) 831-30-40