

# Prefacio

En febrero de 1979, hubo una tormenta de nieve en Connecticut. Esto constituye un acontecimiento bastante común, que los residentes nunca han llegado a disfrutar, aunque sí a soportar. De alguna manera, han encontrado la forma de seguir adelante.

Dentro de este "seguir adelante" me encontraba yo, de pie en el andén de la estación de ferrocarril de Port Chester, estado de Nueva York. Aun cuando no es tan elegante o conocida como la estación de Greenwich, tenía la ventaja de estar situada más cerca de mi casa. Además, ahí hay un tren vacío todas las mañanas a las 7:42. Tras una parada en Rye, donde se llena a plena capacidad, sigue sin más escalas hasta la Grand Central Station, con el estruendo que solía imitar los viejos programas matutinos de la radio.

Después de catorce años de constante viajar, aprendí que esta ruta era la mejor de todas. No era muy moderna, pero si se podía ir sentado y el horario era confiable. Llegaba a mi oficina a las 8:45, después de caminar hasta Park Avenue desde la estación. Ese día sabía que la caminata iba a ser fría y hasta peligrosa. El simple hecho de pasar frente al edificio de Union Carbide (hoy propiedad de Manufacturers Hanover) era en sí una prueba de resistencia.

En el tren empecé a preguntarme si este habría de ser mi destino para toda la vida. A mi alrededor veía las caras conocidas de los últimos dos mil quinientos viajes, todas ellas cada año con mayores síntomas de resignación.

No hay nada más emocionante que trabajar en Manhattan; trasladarse desde Greenwich cada mañana es tal vez lo mejor que a uno le puede ocurrir; pero implica una cierta monotonía que llega a afectar. Si, por alguna razón, no se puede conseguir algún diario y los pasajeros tienen que entretenerse mirándose unos a otros, eso puede resultar en una verdadera tragedia. Sólo los turistas y los que viajan esporádicamente hablan en voz alta.

Mis pensamientos se concentraron en Vero Beach, Florida. Mi esposa Shirley se encontraba allá en aquel momento, pero yo tenía que estar en Nueva York para participar en la reunión mensual de la dirección general de la compañía. Pasarían varios días hasta que pudiera escaparme a disfrutar de un fin de semana con la familia. Luego tendría que trasladarme a Bruselas para de nuevo participar en una semana de sesiones sobre la organización interna de la ITT.

Siempre pensé que no ser invitado a esas reuniones era peor que asistir a ellas.

Al llegar a la oficina, recibí una llamada telefónica del editor de una popular revista de economía. Me dijo que acababa de leer mi libro *La Calidad no Cuesta* y le había parecido maravilloso. Iban a publicar una reseña sobre él en la revista y querían que escogiera algunas citas tomadas de la obra y que, además, les enviara una fotografía. Hice los arreglos necesarios para atender la solicitud.

Ahí se me presentaba una buena oportunidad; un comentario favorable del libro haría que fuera ampliamente leído y provocaría que los ejecutivos de otras compañías me llamaran para pedirme asesoría o colaboración.

Por el momento ya estaba recibiendo cuando menos una llamada semanal. Esta era la señal que estaba esperando.

Si tan sólo pudiera obtener cinco o seis clientes, pensé, entonces podría ayudarles a implantar un sistema de mejoramiento de la calidad, escribir otros libros (tal vez uno por año), dictar algunas conferencias, y luego trasladarme de modo definitivo a Vero Beach, lo cual significaría dejar mi empleo en ITT, donde se me había tratado muy bien. Tendría que renunciar a una pensión al retirarme dos años antes de poder hacerlo legalmente, aún en forma anticipada. Carecería de seguro de enfermedad, de accidentes o de incapacidad y también de seguro de vida.

No obstante, pensé que todas estas cosas podrían resolverse por sí solas. El impulso de instalarme por mi cuenta y ver si podía lograr que los directivos de empresas "vieran la luz", era muy fuerte. La calidad se estaba perdiendo rápidamente porque la actitud de los directivos en este sentido era de la mayor ingenuidad. Se culpaba a los "trabajadores" de aquello que la propia dirección originaba.

Pensé que los empleados de ITT ya eran conscientes del problema y estaban obteniendo buenos resultados. De modo que me pregunté: ¿Por qué no habría de suceder lo mismo en el resto de la comunidad? Era ahora o nunca. Fui a la dirección y presenté mi renuncia.

Me llevó dos meses convencer a la empresa de que realmente pensaba marcharme y dos más para que el retiro resultara efectivo. Mientras tanto, vendimos la casa de Greenwich (la única inversión con la cual he ganado dinero) y compré una casa en Winter Park, cerca de Orlando. Decidimos que Vero Beach estaba demasiado alejado de todo, aunque conservamos la casa allá en John's Island, precisamente por esa razón.

El 10 de julio de 1979, mi primer día sin empleo fijo desde 1950, nos encontrábamos descansando junto a la piscina, en el jardín posterior de la casa.

Habíamos constituido PCA, Inc., y decidimos que la casa de Winter Park serviría de "oficinas mundiales" de la compañía.

Varias empresas me habían llamado para pedirme que hablara en sus reuniones de directivos sobre el tema de la calidad. Parece que todas las grandes compañías celebran una reunión anual de sus principales ejecutivos, en la cual hablan sobre estrategia general. Casi siempre invitan a un conferencista, las más de las veces alguno que haya publicado recientemente un libro, y juegan golf.

Establecí como política cobrar por estas conferencias, cosa que objetaron algunas compañías, en tanto que otras lo consideraron normal. Un ejecutivo señaló que me estaba brindando la oportunidad de hablar ante ciento cincuenta clientes importantes. Le respondí que asistiría a la reunión sin cobrar, si tampoco él recibía su salario.

Las primeras llamadas que pudiéramos considerar de importancia, se recibieron ese 10 de julio. Tanto Tennant como IBM se pusieron en contacto conmigo para iniciar una relación que persiste hasta el día de hoy. Ambas empresas querían saber en qué forma podrían mejorar su calidad. Yo deseaba ayudarles, pero en aquel momento no sabía cómo hacerlo. Sin embargo, una vez que comenzamos a trabajar juntos, todo funcionó de maravilla.

Resultaba evidente para mí que la manera más segura de no alcanzar un mejoramiento sería el verse implicado en los problemas técnicos de los clientes. El trabajo tendría que iniciarse con los conceptos de administración y luego proceder a la implantación de un proceso formal para el mejoramiento de la calidad.

Visité las instalaciones de IBM, conversando con todas las personas dispuestas a hablar conmigo. Era una organización notable, con muchas personas que expresaban sus propios criterios acerca de todo, pero que, sin embargo, mostraban una gran lealtad y dedicación a la compañía y sus políticas. Mis ideas acerca de la calidad eran muy diferentes de las utilizadas dentro de IBM. Por tanto, tuvimos algunas discusiones acaloradas. En la actualidad coincidimos casi en todo, sin que yo modificara mis puntos de vista.

Tennant es una compañía con sede en Minneapolis, tal vez doscientas sesenta veces más pequeña que IBM, pero que tiene los mismos problemas en lo que se refiere a calidad. Se trata de problemas que se originan en las actividades que responden a los criterios

convencionales a que hice referencia en el libro *La Calidad no Cuesta*. La conciencia que tenía la dirección de tales diferencias fue, por supuesto, la primera razón por la que quisieron cambiar.

Sin embargo, desear la realización de cambios no es lo mismo que tener la información necesaria para hacerlo. De modo que, después de pensarlo mucho y de visitar a una docena de otras empresas, llegué a la conclusión de que tendríamos que organizar seminarios formales.

El Rollins College, de Winter Park, tuvo la gentileza de ofrecernos el uso de uno de sus salones de clases, a cambio de un pequeño donativo. Programamos tres cursos, uno cada mes, durante el último trimestre de 1979. Se fijó en dieciocho el número máximo de participantes por curso; porque considero que muy poco se puede aprender si el alumno y el instructor no llegan a conocerse mutuamente. Más adelante, al construir nuestras propias instalaciones, ampliamos los grupos a veintidós participantes.

En el primer curso, que se programó con duración de una semana, tuvimos participantes de diez compañías diferentes. Mi hijo Philip, quien acababa de graduarse en Bentley, se incorporó a la firma en Winter Park, con el puesto de contralor. Entre sus "funciones financieras" estaba la de llevar material al salón de clases cada mañana y retirarlo por las tardes.

Shirley era la otra empleada. Ambos recibían salarios. Yo, por mi parte, aún no tenía empleo y se me estaban terminando los fondos.

Para cuando terminó el año, ya formábamos la empresa ocho personas; obtuvimos un local en el centro de Winter Park, para realizar nuestras clases y establecer nuestras oficinas.

No pretendo incluir en este prefacio un relato pormenorizado de lo que ocurrió durante los últimos tres años. Afrontamos una depresión a fines de 1982 y casi sucumbimos. Al parecer existe una regla según la cual tan pronto se termina una ampliación, todo se viene abajo. Sin embargo, el Señor es el dueño de la compañía y con su ayuda logramos salvar los obstáculos.

En el momento de escribir este libro, tenemos noventa y tres empleados, de los cuales veinticuatro son "profesionales" y ocupamos seis mil ciento veinte metros cuadrados de espacio. Hemos tenido inscritos a más de nueve mil participantes en los cursos de universitarios y hemos ofrecido miles de refrigerios. Durante este periodo, hemos mantenido contacto con cientos de compañías en todo el mundo y hemos escuchado miles de razones del porqué es tan difícil lograr la calidad.

Hemos sido testigos de centenares de éxitos. Difieren de grado de acuerdo con la cantidad de esfuerzo aplicado a los conceptos y a las técnicas que hemos enseñado. Sin embargo, no hubo un solo caso en que no se haya alcanzado algún mejoramiento.

Hemos aprendido a ofrecer un servicio de consultoría eficaz y a orientar a los equipos para el mejoramiento de la calidad, de manera que no se estanquen en el camino. Hemos visto ocurrir cosas maravillosas. Pienso que el país está madurando en cuanto a calidad; parte de ello se debe con toda seguridad a nuestro trabajo.

Pero lo que más me agrada es mirar a mi alrededor y observar a PCA como una comunidad. Una compañía que surgió sin la menor ayuda oficial; una compañía que garantiza empleo por tiempo indefinido a muchas personas productivas. Todo esto nos permite advertir que en los EUA todavía se trabaja con eficiencia.

Este no es un libro de memorias; algún día escribiré uno de este tipo y lo titularé *Pin High in the Sand* (Apuntalado en la Arena), pero, repito, éstas no son mis memorias.

El objetivo de este libro es ayudar al lector a comprender el mejoramiento de la calidad y los conceptos que permiten que se logre. Es un tema sumamente complejo, porque comprende todas y cada una de las acciones de administración que se emprenden dentro de una organización. Toda decisión, inclusive la que se toma en una conversación informal, es importante.

El concepto de lo que originalmente se denominó "calidad" se ha ampliado por medio de la experiencia, hasta identificar la "eliminación de problemas" con "mejoramiento de la calidad". De modo que tomamos los elementos básicos del mejoramiento, determinación, educación e implantación y los hemos descompuesto en sus elementos esenciales. Luego presentamos casos de la vida real y ensayos que ayudan a comprender el influjo negativo que tiene la dirección de la empresa en los resultados de la misma cuando éstos preocupan a los empleados, ya sea consciente o inconscientemente.

Cabe mencionar que éste no es un recetario de cocina, sino un libro destinado a la comprensión y a la comunicación. Ayudará al lector a entender en qué consiste la lucha y qué armas se requieren para salir victorioso. Nuestras experiencias de los pasados cuatro años proporcionan un testimonio del esfuerzo que deberá realizarse para producir la revolución cultural que se desea.

Deseo expresar mi agradecimiento a Peggy Davis, mi asistente, a Betti Stallions, su secretaria y a Joyce Kinney, de procesamiento de textos, quienes con paciencia ayudaron a que surgiera este libro a partir de mis ideas sueltas.

- Philip Crosby  
Winter Park, Florida

# El Perfil de una Empresa con Problemas en la Calidad

Cuando un médico detecta en su paciente manchas rojas y fiebre y, además, al interrogarlo se entera de que tiene un hermano con sarampión, no tiene que ser Luis Pasteur para realizar un diagnóstico. La identificación de las empresas que muestran graves problemas de calidad presenta más o menos el mismo grado de dificultad.

Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiestan en la falta de satisfacción que éstos originan; sin embargo, sólo constituyen un síntoma de lo que está ocurriendo dentro de la organización.

Las organizaciones que presentan problemas, tienen varias características en común; antes de intentar un análisis de las causas de la falta de calidad y sus soluciones, debemos de examinar los síntomas que exhibe el paciente.

1. *Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos.* Los productos de las empresas llevan incorporadas irregularidades, características fuera de especificaciones, decisiones sobre revisión de los materiales, etc., en material circulante (o de salida). Esto significa que cada unidad es diferente. El "paciente" no ve nada malo en todo esto, porque ha registrado con cuidado cada incumplimiento con los requisitos y se ha asegurado de que no trastorne la forma, el ajuste o la función del producto. La empresa no se da cuenta de que no sólo pierde el control sobre el producto que sale a la venta; sino que tampoco reconoce que este error le cuesta más en recursos de lo que le costaría si las cosas se hubieran hecho según lo convenido, desde el principio.

Las empresas de servicio, por lo general, no registran de una manera formal su falta de cumplimiento con los requisitos, como lo hacen las compañías manufactureras. Sin embargo, tenemos que los estados de cuenta bancarios, las facturas por tarjetas de crédito, las pólizas de seguro, reservaciones de hotel y otros documentos similares, a menudo contienen datos que no se ajustan a los requisitos a seguir. Una empresa de seguros que conozco, todavía escribe mal los nombres de los clientes en el veinticuatro por ciento de los casos. Por lo que los empleados se ríen con nerviosismo.

La cómoda actitud cuya norma es no cumplir con los requisitos, genera un flujo permanente de problemas. Esta persistencia por sí misma parece convencer a todo el mundo de que "así es la vida". Es decir, la situación se alimenta a sí misma. Si es así, se vuelve necesario tomar otras medidas para asegurar la satisfacción del consumidor; lo cual nos conduce al siguiente síntoma.

2. *La compañía posee una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes.* Así, tenemos que las compañías manufactureras mantienen un cuerpo de "ingenieros de servicio" (IS) quienes reparan copadoras, computadoras, mobiliario y otros productos que adquieren directamente del consumidor. Muchas veces los mismos IS llevan a cabo la instalación del producto, lo que les da la oportunidad de terminar de ensamblarlo en la propia oficina del cliente, sin que éste se entere de lo que está sucediendo. Las pequeñas bolsas de plástico que contienen alambres y notas, pueden servir de advertencia secreta. El cliente recibe con agrado a los IS, pero al mismo tiempo muestra rechazo hacia la compañía.

Las compañías que tienen un gran número de concesionarios, por ejemplo, las empresas automotrices, efectúan de modo rutinario lo que se denomina servicio antes de la entrega". En otras palabras, el concesionario realiza el acabado final del producto. El automóvil (o producto similar) entregado por la planta al concesionario, no está en condiciones de ser conducido directamente desde la línea final de producción y ser utilizado de inmediato. Si se desea recibir un auto en la propia planta productora, éste primero deberá pasar por varias operaciones tras su fabricación. En ocasiones, la fábrica en los EUA manda a recoger los productos de manos de sus usuarios, para reparar algún componente o terminar una operación que se pasó por alto. Esto rara vez causa sorpresa, ya que la mayoría de esos defectos son conocidos de antemano por la empresa.

El servicio postventa y los concesionarios se consideran a sí mismos como una conexión vital entre la empresa y el usuario. Si pensamos en que sin sus servicios el consumidor no podría utilizar el producto, es fácil comprender por qué se sienten tan importantes. En muchas empresas la operación de servicio postventa representa gran parte de sus ingresos, debido a los contratos de servicio que aseguran su existencia. Sin embargo, el trabajo realizado en virtud de una póliza de garantía no es rentable.

Las compañías de servicio tienen sus propias formas de proporcionar servicio postventa. Las empresas de tarjetas de crédito ofrecen un nombre y un número telefónico para que, si algo falla, el usuario tenga a quién llamar. Los bancos cuentan con un "banquero personal" al servicio del cliente, el cual detecta interferencias y se las "traduce"; y los agentes de seguros pasan la mayor parte de su tiempo tratando de lograr que la oficina matriz corrija los datos de sus clientes.

Los hoteles instalan "líneas telefónicas de emergencia" de tal manera que cuando falla el personal, un huésped pueda llamar al subgerente, quien, pasando por encima del sistema, conseguirá las toallas faltantes o lo que sea necesario para remediar la falla en el servicio. Las líneas aéreas uniforman a sus empleados con diferentes colores para que el pasajero pueda tratar directamente con la persona que se encargue de su problema específico.

Todas estas acciones obedecen a la costumbre de remediar los errores, la cual comenzó hace mucho tiempo y ahora se encuentra profundamente arraigada en aquel lema fatalista: "así es la vida". Hay personas que se pasan la vida entera trabajando con una empresa hasta que se jubilan, satisfechos, sin haber hecho otra cosa que "rehacer" trabajos que debieron haberse hecho bien desde el principio.

Cuando se prevé que un servicio será deficiente y se asume que un producto siempre requerirá de algún ajuste, se produce una situación en la que los empleados van a crear sus propios estándares de realización. Esto conduce al siguiente síntoma.

3. *Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto.* En las empresas fabriles los "estándares de calidad" tienden a basarse en la producción real. Cuando la producción tiene el cuatro por ciento de devoluciones, esta cifra se convierte en un estándar correspondiente a un "nivel de calidad del producto saliente, con cuatro por ciento de defectos". Aunque esto suena muy preciso y científico, indica que la empresa se ha conformado con un cierto nivel de incompetencia.

De esta manera, se hace tradicional la frase "atender primero a la programación de producción, después a los costos y, por último, a la calidad", tan pronto como los empleados se dan cuenta de lo que les puede suceder si no cumplen con los programas de producción y con los costos.

"Rendimiento" es otra expresión utilizada con frecuencia en los procesos de producción. Cuando se parte del presupuesto básico de que ningún proceso puede operarse sin que exista error, el siguiente paso es, naturalmente, aceptar un cierto número de errores. Si el rendimiento se planifica en un ochenta y cinco por ciento, esto significa estar dispuestos a aceptar un quince por ciento de errores, aunque lo nieguen los directivos encargados de la "administración del rendimiento".

Cuando las empresas de tipo administrativo establecen líneas de mando al margen del organigrama para que los ejecutivos principales eviten los cuellos de botella, están diciendo con claridad: "En realidad no esperamos

### Características

1. Los servicios que prestamos Y/O nuestros productos, generalmente presentan irregularidades, desviaciones y otros indicios de que no cumplen con los requisitos.
2. El "remediar problemas" ha sido el enfoque de nuestra organización de servicio postventa, al igual que el de nuestros representantes comerciales
3. Nuestro personal desconoce qué es lo que la dirección de la empresa espera de ellos respecto a la calidad.
4. La dirección desconoce cuánto cuesta, en realidad, el no cumplir con los requisitos.
5. La dirección cree que la calidad es un problema que se debe a causas ajenas a sus propias acciones.

Siempre somos así	Cierto, en parte	No somos así
5 Puntos	3 Puntos	1 Punto

### Condiciones de la Puntuación:

- 21-25 Crítica Necesita terapia intensiva.
- 16-20 De cuidado Necesita la creación de un sistema completo de apoyo.
- 11-15 Reposo Necesita medicamentos y atención.
- 6-10 Recuperación Necesita revisiones periódicas.
- 5 Saludable Necesita asesoría.

### EL PERFIL DE UNA EMPRESA CON PROBLEMAS EN LA CALIDAD

Cumplir con nuestros propios requisitos, así que procedan ustedes lo mejor que puedan". En otras palabras, se premia a los empleados por su "ingenio" en el desempeño de su trabajo. Los boletines internos publican con orgullo casos de empleados que han hecho grandes esfuerzos por conseguir alguna cosa para sus clientes, por supuesto dentro de la

mejor tradición de servicios". Lo que se pasa por alto es que ese sacrificio no hubiera sido necesario si el trabajo se hubiese hecho bien desde la primera vez.

Lo sorprendente de todas estas maniobras de reparación y reelaboración es que la dirección no se da cuenta de lo que ha causado en materia de gastos. Esto nos lleva al cuarto síntoma.

4. *La dirección desconoce el precio del incumplimiento.* Las compañías manufactureras, tal y como lo veremos más tarde en este libro, gastan el veinte por ciento o más del importe de sus ventas en hacer las cosas mal y, por ende, en repetirlas. Las empresas de servicio destinan el treinta y cinco por ciento o más de sus costos de operación a realizar cosas equivocadas y a su consecuente corrección.

Estos gastos son reales y muy altos. Un sistema de administración de la calidad, orientado hacia la prevención, puede reemplazar todo ese costo con tan sólo una módica inversión en la implantación de un proceso de educación y verificación.

Si el error del proceder tradicional es tan claro y obvio, ¿cómo se explica que la dirección lo siga aceptando? Esto nos lleva al quinto síntoma, que es realmente el más importante.

5. *La dirección niega ser la causa del problema.* En todo tipo de empresas esta negativa se basa en que al atacarse problemas específicos, se logran ciertos mejoramientos al azar. No obstante, si presionamos con un dedo la superficie de un globo, el aire en el punto de presión sólo cambiará de lugar.

La mayoría de los directivos envían a todos sus empleados a tomar cursos; realizan "programas" destinados a los niveles intermedios y bajos de la organización y pronuncian discursos utilizando términos altisonantes. Sólo al enfocar los problemas - sobre todo los financieros- en su conjunto, se manifiesta la verdadera gravedad de la situación.

Existe en este caso un paralelismo con el abuso de las drogas alucinógenas, donde también el síntoma primordial es la negación. Todas las víctimas coinciden en que "pueden controlarlo". Por lo general, descubren que el problema se les escapa de las manos, cuando ya han echado a perder su vida. Con las compañías sucede lo mismo cuando su participación en el mercado se contrae y las ganancias se esfuman. El principal obstáculo al mejoramiento es, sin duda alguna, la terquedad de la dirección de la empresa.

## La Vacuna pro Calidad

Una organización puede ser vacunada contra el incumplimiento de los requisitos. Puede ser dotada de anticuerpos que prevengan los problemas. Algunos de estos anticuerpos provienen de acciones de la dirección; otros, son procedimientos de simple sentido común. Por ejemplo, las pruebas de calidad para desarrollar un nuevo producto son una práctica que toda compañía sensata lleva a cabo de manera rutinaria. Las empresas de servicio ensayan los métodos y procedimientos antes de ponerlos en funcionamiento.

Es evidente que las pruebas por sí solas no producen la acción adecuada; alguien tiene que velar porque se efectúen acciones correctivas y, luego, dar seguimiento con el fin de verificar que se han tomado todas las medidas pertinentes. Es precisamente cuando dejan de hacer lo que saben que es preciso hacer, que a las compañías se les presentan problemas con la calidad.

Piénsese en los controles y procedimientos financieros que existen en un negocio bien manejado. Hay reglas precisas acerca de cuánto dinero se puede pedir prestado, cuánto se ha de gastar en tal o cual función e, incluso, acerca de dónde deben ser, o no ser, invertidos los fondos de la empresa. Posiblemente se haya publicado mayor número de libros sobre administración financiera que acerca de cualquier otro tema especial (salvo, por supuesto, los regímenes alimenticios).

A pesar de ello, cada día *The Wall Street Journal* informa de varios desastres financieros que ya se han producido o están en gestación. Semanal o mensualmente, las revistas económicas ofrecen minuciosos detalles sobre cómo y por qué ocurren las quiebras (o recuperaciones). Muchos de estos casos se deben a la violación o a la alteración de alguna norma empresarial básica.

Por lo general, las responsabilidades se pueden establecer con claridad. Los directivos de esas empresas no son gente estúpida o perversa, realizan juicios equivocados y tienen que pagar por ello. En ocasiones se culpa a personas inocentes; pero así es el mundo financiero.

La decisión ejecutiva que con más frecuencia ocasiona problemas con la calidad, es aquella que se da por "corazonadas", es decir, decisiones que se toman para solucionar problemas de programación o costos sobre la marcha, o bien por desconfiar de los resultados de la evaluación.

Los anticuerpos que sirven para combatir estas bacterias y otras similares, no se hallan dentro de procedimientos y controles detallados. Aun cuando éstos son útiles, es muy difícil lograr que los directivos en cuestión lean los procedimientos y mucho menos que se atengan a ellos. Contar con un voluminoso libro de normas y procedimientos aun no ha salvado del desastre a compañía alguna.

Los anticuerpos tienen que integrarse al estilo administrativo de la empresa, y toda la organización debe de tener conocimiento de su existencia. Esto ayuda a las personas que toman las decisiones (de hecho, todo empleado toma en algún momento decisiones) para evitar que se generen problemas con la calidad.

Todo incumplimiento es causado por alguna persona. No se produce por generación espontánea ni se filtra por las ventanas de la oficina; tampoco puede esconderse en papel para envolver, algo lo ocasiona y esto significa que se puede prevenir. La organización que desee evitar conflictos internos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar una gran cantidad de dinero y mantener a sus clientes satisfechos, deberá vacunarse.

Para preparar la vacuna es necesario combinar ciertos ingredientes clave. Para suministrarlos continuamente al cuerpo de la empresa, hay que utilizar una estrategia que conste de tres acciones administrativas bien definidas.

- Determinación
- Educación
- Implantación

La Determinación surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

La Educación es el proceso por medio del cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la calidad y llegan a poseer un conocimiento especial para colaborar en la creación de anticuerpos.

La Implantación es el acto de dirigir el flujo de mejoramientos por la vía correcta. Este proceso nunca termina, porque el organismo empresarial cambia constantemente. Sin embargo, cada paso de avance contribuye a la salud de ese organismo.

Cada uno de estos temas se tratará por separado y de manera detallada en los diferentes capítulos de este libro.

La mayoría de las empresas centran su atención en la tarea de implantación antes de atender debidamente las otras dos acciones administrativas. Esto sucede porque generalmente lo único que saben los altos directivos acerca de la calidad, es aquello que "si se gasta demasiado en ella se perderá dinero y si no se gasta lo suficiente. . . también se perderá dinero".

De ahí que cuando surgen los problemas, es común que se eche mano de alguna moda de actualidad. Al estar escribiendo este libro, tanto los *círculos de control de calidad* como el *Control estadístico de la calidad* se apegaban a esta norma. Algunas empresas han utilizado, desde hace varios años, sólo estas técnicas, y están descubriendo que (1) es muy difícil proseguirlas y (2) redundan en escaso mejoramiento.

Desde luego que no tienen nada de malo los círculos de calidad (CC) o el control estadístico de la calidad (CEC). Ambos son excelentes instrumentos en la lucha por el mejoramiento de la calidad, pero son sólo eso: instrumentos. No son instrumentos administrativos, aun cuando sólo funcionan si la administración se compromete con ellos por completo. He encontrado pocos gerentes que si no comprenden siquiera cómo funcionan esas técnicas, mucho menos saben cómo llevarlas a cabo en forma apropiada.

Es preciso cambiar la cultura de la empresa para eliminar el problema de manera definitiva, y para erradicar las causas que originan productos o servicios que no cumplen con los requisitos. Permítanme mencionar un ejemplo personal:

Hace algunos años, en mitad de la noche, tuve un ataque cardíaco; mi esposa me llevó al hospital, donde se me mantuvo en Terapia Intensiva hasta que lograron estabilizarme. Después de varias horas de angustia, parecía que todo iba a salir bien, aunque yo no lo creía así.

La tarde siguiente recibí la visita de mi médico familiar. Tras preguntar cómo me sentía, dijo que quería hablarme y que necesitaba toda mi atención.

"Arthur", le dije, "nunca tendrás mejor oportunidad que ésta para disponer de toda mi atención".

No pareció impresionado. Comenzó a hablarme diciendo:

"Cada año vienes a verme para que te haga un examen médico general y cada año te indico que necesitas reducir diez kilogramos de peso y dejar de fumar." Cada año me dices que ahora sí vas a hacer algo al respecto, y al terminar el año es obvio que no has hecho nada.

"Ahora, lo que quiero decirte es que si no dejas de fumar y reduces diez kilogramos, vas a morir

En respuesta, sólo pude exclamar: "Oh."

Realmente estaba impresionado. Arthur no hablaba de estadísticas, sino que me señalaba directamente con el dedo. No hablaba de la probabilidad de que una persona de mi edad, situación y demás, pudiera tener ese problema, sino que hablaba de MI.

## **INGREDIENTES DE LA VACUNA CROSBY**

### **Integridad**

- A. El Director General esta empeñado en que todo cliente reciba lo que se la ha prometido; cree que la compañía solo va a prosperar cuando todo el personal piense de esa manera; y esta decidido a que ni los clientes ni los empleados tengan que sufrir molestias.
- B. El Director de Operaciones piensa que la acción gerencial es una fusión integral que requiere que la calidad se coloque en primer lugar entre sus iguales, que son la programación y los costos.
- C. Los altos ejecutivos responsables ante los de A y B, toman tan en serio los requisitos qu no admiten desviaciones.
- D. Los gerentes que trabajan bajo la dirección de los altos ejecutivos saben que el futuro depende de su capacidad para lograr que el personal realice sus tareas y que las haga bien desde la primera vez.
- E. Los empleados profesionales saben que la precisión e integridad de su trabajo determinan la eficiencia de toso el personal.
- F. El conjunto de los empleados reconoce que su compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.

### **Sistemas**

- A. La función de la administración de la calidad esta orientado a medir el cumplimiento con los requisitos, así como también a informar con precisión sobre cualquier diferencia existente.
- B. El Sistema de Educación en Calidad (SEC) garantiza que todos los empleados de la compañía hablen un lenguaje común y comprendan su posición personal en propiciar que la calidad se convierta en un asunto de rutina.
- C. El método financiero para medir los costos del incumplimiento y del cumplimiento con los requisitos sirve para evaluar los procesos.
- D. El uso de los servicios o los productos de la compañía por parte delos clientes se mide y se describe de manera que permita la acción correctiva.
- E. El énfasis de toda la compañía en la prevención de defectos sirve de base para la revisión y la planeación continuas que utilizan la experiencia presente y pasada para evitar que el pasado se repita.

### **Comunicaciones**

- A. Se proporcionan de manera constante a todo el personal, informaciones sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad y las realizaciones logradas en ese campo.
- B. Los programas de reconocimiento aplicables a todos los niveles de responsabilidad forman parte delas operaciones normales de la empresa.

- C. Cada persona de la compañía podrá, con muy poco esfuerzo, identificar con rapidez y comunicar los errores los despilfarros, las oportunidades o cualquier otra preocupación, a la alta dirección, recibiendo una respuesta inmediata.
- D. El primer punto de la agenda de toda reunión sobre la situación de la empresa es el análisis objetivo de la calidad, en términos financieros.

### **Operaciones**

- A. A los proveedores se les educa y respalda para que entreguen servicios y productos confiables y en el plazo convenido.
- B. Los procedimientos, los productos y los sistemas se evalúan y se prueban antes de su implantación. Después, se analiza en forma continua y se modifican oficialmente cada vez que se aprecia una oportunidad de mejoramiento.
- C. La capacitación es una actividad de rutina en todas las tareas y se integra, en especial, en los nuevos procesos o procedimientos.

### **Políticas**

- A. Las políticas sobre la calidad deberán de ser claras e inequívocas.
- B. La función de la calidad se encuentra al mismo nivel jerárquico que aquellas funciones que están sometidas a medición y posee plena libertad de acción.
- C. La publicidad y todas las comunicaciones externas están en su totalidad de acuerdo con los requisitos que los productos y los servicios han de cumplir.

Cuando salí del hospital, tomé su consejo muy en serio, por lo que dejé de fumar y hasta la fecha no he sentido deseo de reanudar el hábito. Así, algo que disfruté durante más de veinte años, quedó desterrado de mi mente.

Arthur quería que yo redujera mi peso, de ochenta y nueve a setenta y nueve kilogramos. Todo resultó bien, ya que no tuve problemas para hacerlo. Simplemente fui a una librería, escogí un "best seller" sobre dietas y apliqué lo que indicaba. Shirley me ayudó a seguir las instrucciones al pie de la letra, por lo que en tres semanas ya había reducido al peso estipulado.

Me pregunté por qué había luchado tanto contra esto, realmente me sentía maravillado de cómo había desaparecido el exceso de grasa de mi cuerpo. Mi sastre redujo mis trajes talla 43 a talla 41, y los que no se podían arreglar los sustituí por nuevos. Regresé al trabajo y seguí viajando por todo el mundo, al reanudar mis esfuerzos por asegurar la calidad en ITT.

Seis meses después pesaba de nuevo ochenta y nueve kilogramos. Con la diferencia de que entonces mis trajes ya no me quedaban. Me sentí avergonzado.

Después de pensarlo, se me hizo patente que en esta situación no seguía los principios de administración de la calidad que yo predicaba. Había aplicado una solución a corto plazo, por lo que naturalmente obtuve una solución a corto plazo.

No había ninguna conspiración en mi contra para que subiera de peso; nadie entraba en mi habitación mientras dormía, vaciándome comida por los oídos. No era mi esposa, ni mi jefe, ni mi personal. Era yo mismo: comía demasiado.

En un esfuerzo por convertir la pérdida de peso en un proyecto manejable, seleccioné un producto: "Un Phil Crosby de setenta y nueve kilogramos". Lo único que necesitaba era determinar los requisitos que producirían tal artículo y desarrollar el estilo de administración que lo mantuviera en acción, de modo que durante dos semanas tomé nota de todo lo que

entraba por mi boca. Si usted cree que no come mucho, anote todo lo que ingiere durante catorce días y verá que la lista es bien larga y que representa un montón de sustancias.

El recuento reveló que existía falta de control. Definitivamente estaba consumiendo demasiado, mucho de ello sin siquiera pensarlo. Era obvio que no había requisitos claros en el proceso de comer, por lo que definí los siguientes requisitos:

1. Hacer sólo tres comidas diarias, sin permitirme tomar golosinas entre comidas.
2. Consumir sólo una ración de cada alimento en las comidas.
3. Bajar el tenedor entre un bocado y otro. (Un psicólogo amigo mío me dijo que esto nos permite saber cuando estamos ya satisfechos.)
4. Caminar unos cuantos kilómetros por día.

Nos dimos cuenta de que, además, había demasiada comida disponible a nuestro alrededor. Nuestros hijos habían formado ya sus propios hogares, ya no vivían con nosotros y, sin embargo, seguíamos cocinando para cuatro personas.

La comida la poníamos en la mesa en fuentes y nos servíamos de ellas, terminando cuando las fuentes quedaban vacías. Esto lo cambiamos sirviendo los platos en la cocina y deshaciéndonos de los sobrantes. También nos percatamos de que los platos eran muy grandes, por lo que compramos otros más pequeños.

Otro factor que tuvimos que manejar fueron nuestras salidas a comer fuera de casa. Nos gustaba salir a comer a Winter Park y, por otra parte, en el propio trabajo se presentaban muchas oportunidades de cenas y banquetes. De modo que establecimos un requisito adicional:

5. Al comer fuera de casa, consumir sólo la mitad de lo que nos sirvieran.

Durante las tres semanas siguientes, este esfuerzo combinado me permitió reducir tres kilogramos y medio. Luego la velocidad de reducción disminuyó y cesó; lo que indicó que los requisitos hasta ese momento definidos condujeron a un estilo de vida que produjo un Phil Crosby de ochenta y cinco kilogramos. Había que lograr un resultado mejor.

Otra revisión de la lista de alimentos reveló que el siguiente gran artículo eran los postres. Era obvio que los postres tendrían que eliminarse y, sin embargo, yo no quería renunciar de manera abrupta a los helados. Por experimentación, se determinó que podría comer una porción de helado cubierto de chocolate derretido, cada dos semanas. Se eliminaron todos los demás postres, incluso los finos chocolates de Bruselas, lo cual constituyó un verdadero sacrificio.

Los nuevos requisitos lograron bajar el producto a ochenta y dos kilogramos. En esta etapa, una vez más, la reducción de peso se detuvo. Era muy tentador detenerla ahí: Los trajes me quedaban bien y me sentía bastante ágil. Llamé a Arthur y le conté cómo iban las cosas; se mostró complacido con mi progreso, pero no se retractó de su diagnóstico. Se iba a necesitar un requisito adicional:

Un estilo administrativo que pudiera de alguna manera reducir mi sobrepeso.

Lo único que aun sobraba en la lista de alimentos, era el alcohol. Yo no bebía cerveza, ni whisky, pero tomaba vino, en realidad mucho vino. En mis constantes viajes, que consumían un tercio de mi tiempo, me adapté a las costumbres del mundo internacional; una de las más frecuentes es disfrutar del vino en las comidas. El vino contiene alcohol y el alcohol es básicamente azúcar, lo que nos hace subir de peso. Por tanto, había que reducir el consumo de alcohol.

Decidí beber sólo dos pequeños vasos de vino con mis comidas y aparte de eso, nada. Funcionó bastante bien, salvo que mi cerebro aparentemente con-tiene un interruptor que hace corto circuito en mitad del segundo vaso, minimizando la importancia del requisito de beber sólo dos vasos.

Todo esto se convirtió en un problema que me llevó sencillamente a eliminar el alcohol por completo. Sin alcohol, me deshice de los últimos tres kilogramos y medio que me sobraban; dormí mejor y encontré que los cambios en el estado del tiempo me molestaban muchísimo menos. Este fue el lado bueno de todo, el malo consistió en que, mientras me encontraba viajando, no había con quien conversar después de las ocho de la noche.

Esta disciplina tuvo un efecto muy favorable: ahora no tengo necesidad de someterme a dietas. Basta cumplir con los requisitos. Pesarme diez veces al día no reduciría mi peso un solo gramo. Si me amputara una pierna, si reduciría de peso, pero no produciría un Phil Crosby completo. La única manera en que la comida se introduce al cuerpo, es por acciones del cuerpo. La prevención es el acto de no introducir comida en el cuerpo.

Cuando mi hija se casó, me dieron un vaso de vino durante la recepción. De inmediato me pregunté: ¿Qué clase de mundo es éste, en el cual un hombre no puede probar un sorbo de vino en la boda de su hija?

Sin embargo, dejé el vaso a un lado y brindé por los novios con agua simple. La decisión de cumplir el requisito de "cero defectos" la había tomado hacía ya varios años. Si quebrantaba esas decisión durante la boda, lo haría también en mi aniversario de bodas, luego en mi cumpleaños y después, el simple hecho de que fuera viernes, sería suficiente para beber. Entonces tendría que volver a tomar la misma decisión. Lograr el peso deseado fue una cuestión de cambio de cultura. Conservarme dentro de ese peso suponía un cierto estilo administrativo.

En los capítulos sobre determinación, educación e implantación se explicará lo que se debe hacer para eliminar los problemas e instalar la prevención de los defectos.

## **Desmotivación**

Los directivos se preocupan por el asunto de la motivación. Lograr que los empleados "se motiven", se ha convertido en un asunto importante. Especialistas en la materia ofrecen cintas, películas, asesoría y muchos otros tipos de ayuda. En la mayoría de los casos se trata de individuos honestos y el material que ofrecen es de gran utilidad. En consecuencia, las personas se superan. Al menos por un tiempo.

Sin embargo, debemos de preguntarnos: ¿Por qué necesitamos un programa especial para motivar a nuestro personal? ¿Acaso no hemos contratado a personas bien motivadas?

Si pensamos en ello nos damos cuenta de que todos estaban motivados cuando comenzaron a trabajar. Aquel primer día, cuando se presentaron al trabajo, sólo había sonrisas. Tal vez un poco de nerviosismo, pero eso es una reacción natural e incluso deseable. Todo iba a la perfección.

Las personas estaban decididas a causar una buena impresión, a aprender bien su trabajo, a rendir al máximo de su capacidad. Tal vez la sana ambición les hizo ver esta primera apertura como el camino para llegar a ser ingenieros de servicio o quizá no todos tenían

ese empeño, pero consideraban ese trabajo como un nuevo comienzo y una gran oportunidad.

Sea como fuera, lo cierto es que esas personas tenían una imagen favorable de la empresa que los estaba contratando. Su actitud era buena, ponían atención y la situación se tomaba con seriedad.

Sin embargo, unos meses o unos cuantos años más tarde las cosas lucían diferentes. El empleado ya no estaba entusiasmado ni con la compañía, ni con su trabajo. En un principio, el estándar personal de realización se estableció a un nivel alto; ahora parece haber caído en un letargo. Una serie de frases trilladas se han convertido en parte de la conversación:

"No te afanes demasiado."

"Nadie sabe lo que pasa aquí".

"¿Por qué se empeñan en hacer una cosa tan tonta."

"Lo importante no es lo que sabes, sino a quién conoces."

"No les importa nada la calidad."

"Aquí no hay forma de progresar."

"Presenté una buena idea, pero no me hicieron caso."

A medida que se adueña del personal un malestar general, algún directivo llega a la conclusión de que los empleados necesitan mejor comunicación y apoyo. Por lo común, se trata de una actitud sincera, con el lema de "hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo". Se buscan programas de capacitación para adiestrar a los empleados en el proceso de comunicación.

El resultado de esa búsqueda son programas tales como "calidad de la vida en el trabajo" o los "círculos de calidad" o bien de mejora de la productividad o algo similar. No tienen nada de malo esos programas, salvo que están dirigidos sólo a la base de la organización.

Reflexione usted sobre sus días de infancia y sobre ese gran patio escolar donde se practicaban múltiples juegos divertidos y se pasaban gratos momentos. Ahora introduzca un par de muchachos pendejados en la situación, cuyo temperamento hace difícil que el resto de los niños pueda seguir jugando o siquiera divertirse. Actúan sin atenerse a las reglas, creando terror al azar. Interrumpen el juego, se apoderan de la pelota y hacen lo que les viene en gana, con tal de satisfacer sus instintos.

Suponga que para solucionar el problema la dirección del plantel decidiera implantar un curso motivacional, pero en vez de impartírselo a los victimarios, enviara a las víctimas a asistir a él. Algo parecido ocurre en las empresas.

El personal pierde sintonía con la empresa, debido a las prácticas operativas diarias de la organización. La principal causa es la manera inconsciente, irritante y despreocupada con que se les trata, haciéndolos sentirse como simples peones en manos de operaciones funcionales sin atención personal alguna.

Por desgracia basta con que una persona permanezca unos cuantos meses en la cima de la organización, para que se olvide de todo esto; por lo que pocas cosas llegan a corregirse. Es por ello que las revoluciones rara vez cumplen sus objetivos. (La Revolución Francesa de 1789 produjo a Napoleón.)

¿De qué clase de afrentas estamos hablando? No hay necesidad de retroceder a Charles Laughton, haciendo de capitán ineficiente y despótico del "Bounty". Es cierto que en varias décadas no ha habido casos de castigos brutales en la industria estadounidense; las afrentas que causan problemas son más sutiles. Veamos algunas desviaciones características.

El examen de rendimiento, no importa cuán bien esté diseñado el formato, ejerce efecto en un solo sentido. Alguien a quien la persona no ha escogido, la somete a un examen interno de carácter muy personal, sin exhibir certificados que acrediten su idoneidad. No obstante, su efecto sobre el presente y el futuro de las personas es tan real como si se tratase de expertos cuyos conocimientos estuvieran fuera de toda duda.

Ahora bien, podría entonces pensarse que los exámenes son muy negativos y que le hacen la vida imposible a las personas. Si bien esto sucede de vez en cuando, la mayoría de los exámenes de evaluación son bastante benignos. Posibilitan incrementos salariales, sirven para recomendar promociones y, en general, rezuman buena voluntad.

Si acaso existen dudas de cómo funcionan estas pruebas, basta con examinar las evaluaciones hechas a todas y cada una de las secretarías en cualquier gran empresa. Puedo garantizarles que no existe una sola secretaria que obtenga calificaciones debajo de lo regular, por lo que todas salen bien recomendadas.

De ahí que las evaluaciones resulten contraproducentes. No solamente no eliminan la "mala hierba", sino que tampoco traen lo bueno a la superficie y esto es lo que más molesta a las personas.

Una evaluación deshonestada da la imagen de una empresa sin integridad, que no confía en el sistema que ha impuesto y no se interesa en hallar a personas talentosas cuando las hay, de modo que éstas se sienten ignoradas y humilladas. Las evaluaciones que se supone proporcionan a los jefes información sobre los empleados, producen resultados contrarios. El personal se da cuenta rápidamente de que la dirección no tiene forma de saber quién es el mejor, salvo por suerte o por instinto.

Esta es otra fuente de desmotivación. Las personas verdaderamente valiosas empiezan a pensar en buscar otro trabajo inmediatamente después de su primera evaluación.

Las cuentas de gastos son otra oportunidad de primera para convencer a los empleados de que sus asuntos personales no le importan lo más mínimo a la compañía. La mayoría de las empresas no tienen problemas para rembolsar a sus empleados los gastos de viaje tales como hotel, alimentos, tarifas aéreas, etcétera, los cuales constituyen alrededor del noventa y siete por ciento de la suma total utilizada. Son gastos en los cuales el viajero no puede intervenir; las comidas varían un tanto, no así los precios de hoteles.

Las dificultades se presentan cuando alguien comienza a hacer reglas y a imponer controles, como los siguientes:

- Sólo se puede mandar ropa a la lavandería en viajes que duren más de tres días.
- Por cuenta de la compañía sólo se podrán hacer llamadas de larga distancia a casa cada dos días.
- Cuando se sirva comida en el avión, el viajero no podrá cobrar por comida consumida al llegar a su destino.
- Se exige la presentación de recibos por pago de peaje en las autopistas y por aparcamiento del vehículo.
- No podrán darse anticipos por viáticos.

La consecuencia de estos decretos es una eterna batalla entre el departamento de contabilidad y las personas que necesitan viajar. Es el departamento de Contabilidad el que dictamina si el viajero ha cumplido o no con las disposiciones. Si la gente de contabilidad

sale perdiendo alguna discusión, simplemente rediseña la forma respectiva o vuelve a formular el reglamento.

A través de un par de jefes, el viajero deberá entregar una cuenta de gastos a la organización. La secretaria tiene que hacer la cuenta, porque el viajero no entiende la forma. Esta traba es la clave del éxito de la misión: dificultar los viajes.

El fuerte aliado de la cuenta de gastos es la solicitud de viaje. Por razones obvias, nadie puede ordenar un boleto de avión con sólo levantar el auricular del teléfono. Los boletos son dinero real y éste debe de suministrarse en forma ordenada, de lo contrario la empresa se verá en serios problemas financieros.

Muchas empresas encuentran la manera de hacer que este proceso sea degradante. Un método seguro es disponer que los empleados de diferentes niveles viajen en diferentes clases de servicio. Así todo el mundo sabrá quién es importante y quién no lo es. El nivel de salario que determina el acceso a los privilegios para viajar en primera clase, resulta ser el único significativo en la compañía. Los subordinados libran continuas batallas por ascender a ese nivel.

Una humillación específica ocurre cuando una persona que debe de viajar en clase turista acompaña a alguien que viaja en primera clase. La persona de menor rango podrá, sin embargo, subir de categoría si envía una carta bastante humilde al director administrativo y logra su anuencia.

Las reuniones pueden también ser un instrumento para causar desmotivación. Parecen existir algunos aspectos de comportamiento en las reuniones que son propias de todas a las que me ha tocado asistir. Hay un número fijo de oradores y esa cantidad no se modifica con el aumento del número de asistentes. Menos de media docena y casi siempre tres personas, o menos, dominan la reunión. Cuando alguien trata de averiguar qué es lo que está ocurriendo, los demás lo apoyan o lo adversan en esa pretensión.

Un ejecutivo de edad, que acababa de ingresar a una compañía en donde presté mis servicios, me comento: "Las reuniones de la dirección son siempre las mismas en todas partes; el jefe habla de lo que le da la gana y durante el tiempo que desea, y luego se termina la reunión."

No existe nada más desalentador o degradante para un ejecutivo novato que tener que asistir a reuniones donde el papel que se le asigna es simplemente el de escuchar con atención. Todos sabemos que mientras más alto se encuentre uno dentro de la organización, menos información real habrá de tener acerca de un tema determinado. Esta no es en absoluto una opinión cínica, sino práctica. Los altos ejecutivos tienen que abarcar un área muy extensa de actividades; *no* les es posible conocerlas todas.

Sin embargo, eso no les impide tener opiniones y deseos. Saben qué es lo que quieren que suceda y luchan por ello, tal vez en forma inconsciente, dirigiendo la conversación en ese sentido. Mientras tanto, aquellos que en verdad conocen la materia, deberán aguantar incómodamente. Cuando se le dice esto, el alto ejecutivo sonreirá con paciencia y señalará que todos los asistentes tienen la oportunidad de hablar cuando lo deseen.

Incluso habrá un momento al concluir la reunión en que consultará a las personas sentadas alrededor de la mesa si acaso algo se ha omitido.

Sin embargo, si se calcula una relación del uso del tiempo, prevalece la regla del ochenta a veinte. El ochenta por ciento de lo que se habla, lo habla el veinte por ciento de los presentes. Ese veinte por ciento está casi predestinado. Cualquiera de los que integran el

ochenta por ciento podrá intervenir en la discusión y sus opiniones serán bien recibidas, comentándose lo contenidos que se sienten todos porque el punto haya sido planteado. No obstante, después de la tercera ocasión la persona que intervino empezará a darse cuenta de que el veinte por ciento es en realidad el veinte por ciento.

En mi opinión, la cultura de las reuniones provoca más salida de personas talentosas que las compañías que cualquier otro problema. Estas personas pasan por tres o cuatro empresas hasta llegar al nivel que domina las reuniones. Entonces olvidan de inmediato lo que han aprendido y comienzan a disfrutar por vez primera de las sesiones.

Existen docenas de otras actividades similares realizadas en las empresas y ninguna de ellas podrá encontrarse en los libros sobre políticas. He conocido a muchos presidentes y directores generales y nunca he encontrado a ninguno que se haya propuesto causar molestias a las personas. De hecho, todos hacen muchos comentarios acerca de que su empresa es como una "familia" y cómo todos los que laboran en ella hacen lo imposible por ayudar a los demás.

"Por cierto", me dijo uno de ellos, "sorprendimos al departamento de mercadotecnia la semana pasada pintando sus oficinas durante el fin de semana". "Me dijeron que les agradó mucho."

Eso dijeron, pero, ¿habrá sido verdad? Probablemente se tarden seis semanas en arreglar el desorden causado por los pintores que movieron los muebles y cambiaron los papeles de un lugar a otro. Nadie les dijo a los de mercadotecnia que iba a suceder todo aquello, nadie les dijo que se prepararan y nadie les preguntó qué color les gustaría.

Prestar servicios a una compañía que causa molestias es como vivir en casa después de adulto y permitir que los padres tomen todo tipo de decisiones por uno.

La vida tiene ya de por sí problemas que nosotros mismos nos causamos. Lo que hacemos con nuestras existencias es cosa nuestra y tal vez obtenemos lo que merecemos. Sin embargo, no hay razón para que otras personas nos hagan daño; los problemas se pueden prevenir, no uno por uno, sino aprendiendo a comunicarse en ambos sentidos. Las personas con problemas, por lo general, no pueden desempeñar un trabajo de calidad; en ocasiones ni siquiera producen trabajo alguno.

Una empresa "con problemas" es aquella en la que la administración y los empleados no se encuentran en el mismo bando. La empresa "libre de problemas" es aquella en que todos los empleados están unidos y no existen bandos.

Es posible decir en cuestión de quince minutos qué tipo de compañía se está visitando. La que es "libre de problemas" presenta agradables relaciones de trabajo, un sistema sin complicaciones, y empleados contentos. También produce un entorno propicio para alcanzar máximas utilidades y crecimiento. Los clientes pueden identificar este tipo de empresa y tienen confianza en ella.

En una compañía con problemas, las personas dedican más tiempo a ocuparse de los asuntos de los demás que a hacer que las cosas sucedan como deben de ser. Después de todo, la mayor parte de las acciones que un individuo realiza durante el día, son provocadas por algo que ocurre cerca de él. Por tanto, las discusiones, las verificaciones o las interrupciones constituyen trabajos internos. Se dice, por ejemplo, que un grupo de ejecutivos no necesita oficinas regionales ni fábricas para hacer funcionar a la empresa; sus miembros pueden crear trabajo para sí mismos. Lo irónico de una empresa "con problemas" es que no se trata de algo que se crea a propósito o con intención maligna. Tan sólo sucede y, por tanto, puede evitarse, lo cual es más que nada cuestión de actitud y de comunicación.

Desde luego, existen situaciones patológicas que no tienen fácil arreglo. Por ejemplo, el gerente que se cree tan importante que ninguna comunicación humana con él es posible; el líder corrupto o malvado; la lucha de poderes que se convierte en guerra abierta en la que se destruyen tanto las poblaciones como los pobladores. Es mejor abandonar estas situaciones - por fortuna, sumamente raras- y buscar un campo más fértil.

Las acciones que incomodan a los empleados y crean una atmósfera negativa, por lo general, no son muy importantes. Algunas de ellas se comentan en este capítulo. Se trata, por ejemplo, de una misma situación que se presentó en dos compañías diferentes. Podremos ver cómo se resolvió y cuáles fueron los resultados finales.

## **SITUACION**

El departamento de operaciones comenzó a preocuparse acerca de la productividad. Un informe reciente señalaba que el cuarenta y tres por ciento de los empleados de oficina realizaba esfuerzos especiales para terminar las cosas a tiempo. Con cada año que pasaba, la eficiencia de todo el sistema parecía que se iba perdiendo cada vez más. Las verificaciones hechas al azar indicaron que también los supervisores se mostraban preocupados acerca de la productividad y sentían la necesidad de mejorarla.

### **Compañía A:**

Director de Operaciones: "George, estoy preocupado por la productividad. Te pedí que asistieras a varias conferencias sobre el tema y pensaras qué debemos de hacer. ¿A qué conclusión has llegado?"

George: "He estudiado el tema bastante bien. Se le está prestando mucha atención en todo el país; todas las cifras nacionales indican que la productividad es baja y que está disminuyendo aún más. Debemos de actuar de inmediato."

DO: "Estoy de acuerdo. Empecemos la campaña de inmediato."

George reunió a un grupo de supervisores de operaciones de oficina y de montaje. Les señaló que la productividad era muy baja y que debían de mejorarla.

El grupo opinó que el problema radicaba en que las personas no estaban trabajando con suficiente empeño y que la empresa no había aclarado los estándares de trabajo. Decidieron lo que tenían que hacer, expidieron órdenes y esperaron a ver qué sucedía.

Unos cuantos meses más tarde, George informó que las cosas no habían cambiado prácticamente, salvo que el programa de mejoramiento de la productividad parecía más bien irritar al personal.

"Simplemente no llegan a percatarse de que la productividad es importante", señaló el director de operaciones.

### **Compañía B:**

El director de operaciones encargó un estudio sobre productividad de la compañía y descubrió que casi nadie realmente entendía lo que significaba el término o si la compañía tenía buena o mala productividad.

Los altos ejecutivos salieron y se asesoraron por medio de un curso especial sobre el tema y aprendieron a medir la situación. Luego realizaron una evaluación, la cual mostró que la empresa se tardaba mucho en el procesamiento de datos y en efectuar otras tareas de comunicación. Además, había que repetir gran cantidad de trabajo de oficina, debido a que los procedimientos no se habían cumplido debidamente.

El equipo convocó a representantes de cada departamento a una reunión, con el fin de formar una base de comunicación; obtuvo ayuda profesional para volver a diseñar su sistema de datos e hizo posible que todos los empleados contribuyeran al proceso total.

La Cía. B lo está haciendo muy bien, en cambio la A sigue preocupada por la situación.

El proceso de administrar una empresa libre de problemas requiere de muchas acciones y políticas. Todo lo que se hace debe de ser realista, coherente e imaginativo.

Si se tratara de un curso para enseñar a los gerentes a no causar problemas, posiblemente consistiría de tres sesiones, a saber:

## **PRIMERA SESION: "LOS PROBLEMAS REALES"**

*video:* Dos vendedores están sentados en un café; uno se ve malhumorado. Como hay pocas personas en el lugar, se supone que sea media mañana. La persona malhumorada comenta:

"En ocasiones me siento muy desalentado. Mi cuñado va a abrir un negocio de venta de artículos deportivos y me ha pedido que vaya a trabajar con él. Posiblemente acepte su oferta."

"Pero tus índices de ventas son muy buenos."

"Las ventas no son problema, porque los clientes son de lo mejor. Hemos tenido muchos problemas con la calidad de los productos, pero puedo encargarme de eso. Es nuestra oficina la que me preocupa. . - exigen más y más formas; cambian constantemente las informaciones acerca de los productos y piensan que todos somos un puñado de flojos."

"Nosotros también teníamos ese problema, pero al fin pudimos resolver gran parte de él."

"¿Cómo lo hicieron? ¿Alguien amenazó con retirarse?"

"No, tuvimos una reunión con el personal de ventas y el de oficinas. Llevamos todos los papeles que teníamos que preparar para ellos y los pegamos en las paredes."

(Cambio de escenario: salón de conferencias con los papeles pegados en las paredes.)

Coordinador: Está bien, hemos mostrado todo el trabajo de papeleo. El propósito es saber quién necesita qué. El tema debe de ser: "Seamos Realistas."

(La escena continúa en la cafetería.)

Vendedor, malhumorado: "¿Qué sucedió?"

"Pues, resultó que alrededor de un ochenta por ciento del contenido de esas formas no era en realidad utilizado por nadie, de modo que lo eliminamos. Se estableció un sistema por

medio del cual, en forma periódica y planificada, el personal de oficina se reúne un día con el personal de ventas y a su vez, los vendedores acuden a las oficinas con periodicidad."

"Y, ¿qué tal van las cosas?"

"Las ventas han aumentado y los problemas se han reducido notablemente.

Ahora puedo cubrir un territorio mucho más amplio, con lo cual han subido mis comisiones. Ahora debo marcharme, tengo una cita cerca de aquí."

*Taller.* Divida a los participantes en cuatro grupos y pida a cada uno de ellos que indique algunos requisitos que tienen que cumplir y que les provocan problemas. Entre estos problemas podrían haber acciones específicas tales como llenar formas, hacer informes, etcétera. Luego los requisitos deberán de anotarse para señalar etónde se originaron y si todos participaron en su desarrollo.

*Discusión.* Reúna a los participantes y pida a cada grupo que exponga sus problemas. El objetivo de este periodo de discusión es identificar situaciones que provocaron pérdida de tiempo y además problemas. Deberá de preguntarse:

¿Son realmente necesarias e importantes? Si la respuesta es positiva, ¿por qué las tenemos?

*Tarea.* Revise y elimine aunque sea una pequeña fuente innecesaria de problemas y prepare un informe a la clase, acerca del resultado.

## **SEGUNDA SESION: "EL VALOR DE LA CONSTANCIA"**

*video:* Un entrenador de béisbol llama a su equipo al centro del diamante. Tiene en la mano una libreta y formas de procedimientos.

"Muy bien, quiero que pongan atención, tenemos información importante que nos llegó de las oficinas principales. Quiero que todos la comprendan."

Jugador: ¿De qué se trata, Jefe? ¿Van a volver a cambiar la franquicia? "No, no es tan sencillo, Zurdo; han instituido un nuevo programa con el fin de incrementar la asistencia al parque. A los aficionados les gustaría ver más acción de la que les hemos brindado en últimas fechas."

"Pero si estamos a la cabeza de la liga; y ayer me tocó lanzar un partido de dos imparables. Nos está yendo muy bien."

"Un juego de dos imparables hace dormir a la afición. Lo que desean son juegos con muchos imparables y muchas carreras. Por tanto, va a haber unos cuantos cambios. Ahora la loma de lanzamientos se va a retirar unos veinte pies."

"Pero la pelota apenas llegará al plato."

El entrenador levanta la cabeza y prosigue. "Y la primera base se acercará quince pies al plato. De esta manera, el bateador no tendrá que correr tan lejos."

"Eso hará que la segunda base quede fuera de toda línea."

"No habrá segunda base. La tercera base ahora será la segunda. Eso permitirá que el recorrido de las bases sea más corto."

"Igual se podría, entonces, correr los límites hasta donde estaba antes la segunda base."

Se produce una pausa prolongada en la que se miran uno al otro; el entrenador da vuelta a la página. Observan la hoja y ambos hacen una señal afirmativa con la cabeza.

*Taller.* Divida a los participantes en cuatro equipos de trabajo y pida a cada uno que señale algunos cambios que se hicieron y luego se deshicieron, lo cual indica que desde el principio eran innecesarios.

*Discusión.* Analice los puntos y determine por qué se cambiaron algunos de ellos. ¿Debido a falta de información? ¿Por no pensarse en el efecto que ello iba a tener?

*Tarea.* Revise e identifique algún detalle que en opinión del personal ha cambiado sin alguna buena razón. Investigue en qué forma contribuyó usted a que eso sucediera.

### **TERCERA SESION: "NECESIDAD DE IMAGINACION"**

*video:* Escenario: la cafetería de la compañía. Dos personas se encuentran de pie, observando los alimentos que se están exhibiendo.

"¿Te das cuenta de que tienen el mismo menú cada semana? Y las ensaladas son las mismas todos los días. Me da sueño la hora de la comida."

"Vayamos a un lugar donde vendan comidas rápidas."

"Resulta difícil llegar allá a esta hora del día. Ya nadie come aquí."

"En realidad la comida no es tan mala."

"No, claro que no lo es, pero es tan mecánico y tan aburrido. Como si pensarán que, a fin de cuentas, nadie va a comer esa comida. Tienen la obligación de prepararla y luego llevársela. ¿Crees que se dan cuenta siquiera de que estamos aquí?"

"Tápate los ojos y sigamos la fila."

*Taller.* Asigne temas de discusión a los asistentes. Las intervenciones deberán de improvisarse y no deberán durar más de dos minutos. Pida a los participantes que indiquen cuáles son los aspectos más importantes al improvisar un discurso. Después de anotar todas las respuestas, recuerde al grupo que el conferencista debe hablar en forma amena e interesante. No existen temas aburridos; sólo hay conferencistas aburridos. Pida a algunas personas que den una charla interesante que demuestre imaginación.

*Discusión.* Señale por qué la imaginación resulta ser parte importante del sistema de comunicación de los directivos. ¿Qué aspectos molestos podrían mejorarse aquí de manera que ayuden a eliminar los problemas?

*Tarea.* Repase lo anterior y eche un vistazo a su alrededor. Investigue qué trabajo o lugar de trabajo desagrada más a sus colegas. Piense qué podría hacerse para cambiar esa actitud.

En una compañía sin problemas, los empleados se sienten confiados en que los directivos los respetan y necesitan de su colaboración. Saben que los requisitos del trabajo se

encuentran bien establecidos y han tenido la oportunidad de participar en la definición de los mismos.

Reconocen que la dirección tiene el compromiso de cumplir con esos requisitos y que en realidad los toma en serio. Observan que se otorga reconocimiento a quienes trabajan bien y se presta ayuda a los empleados que tienen dificultades. Observan que los directivos tienen prerrogativas, pero por lo general comparten la carga. Respetan a los directivos.

Lograr que todo ocurra, requiere que la compañía se vea comprometida con el proceso permanente para el mejoramiento de la calidad. Este proceso atañe a cada uno de los empleados, a cada función y a cada uno de los resultados, bien sea éste un servicio o un producto.

Los capítulos siguientes están destinados a lograr que se dé la calidad. Sin embargo, la eliminación de problemas no es un programa sino un proceso. Comer un emparedado es un programa; la educación de los hijos es un proceso. Un proceso nunca termina.

Por lo general, el valor de una compañía sin problemas resulta evidente. Hay, no obstante, un aspecto en que uno no piensa de inmediato que esa compañía es un lugar perfecto para desenvolverse como un directivo sensacional. Cuando lo único que se tiene que hacer es desempeñar el trabajo, queda bastante tiempo para producir muchas cosas buenas.

## **PLANEACION CON OBSTACULOS**

Al tratar de asegurarme de que iba a ofrecer un buen ejemplo detallado de lo que es la planeación en una empresa, me propuse buscar una compañía que según los expertos tuviera el mejor sistema. Pensé que sería una ardua tarea, pero pronto me enteré de que Lightblue Corporation era el *non plus ultra* de la planeación. Su sistema se reverenciaba en los círculos de planeación y los presidentes de compañías contrataban de manera constante a los ejecutivos medios de LB para que instalaran sistemas similares en sus empresas.

No existían historias desfavorables acerca de LB o de su más destacado experto en planeación, el vicepresidente ejecutivo Harrison Wilson. El señor Wilson accedió a recibirme dentro de diez días y dedicar toda una tarde a responder a mis preguntas. Luego prometió que arreglaría entrevistas mías con otros ejecutivos que utilizaban el sistema en su trabajo cotidiano.

Harrison Wilson cumplió con su palabra y me recibió a las doce treinta, en su despacho.

"Me agrada iniciar las reuniones a esta hora; porque todos se encuentran almorzando y nadie me interrumpe", explicó. "Sólo como una manzana, por lo que el almuerzo no me importa mucho."

Intercambiamos comentarios sin importancia durante algunos minutos, enterándonos de que teníamos varios amigos comunes y que era posible incluso que hubiéramos jugado en equipos contrarios en un partido de golf celebrado el año anterior en un club de Connecticut.

Harrison me preguntó hasta qué punto conocía ya el sistema de Lightblue, a lo cual respondí que aun cuando tenía cierta información, ésta era muy somera y que prefería

comenzar desde el principio, como si no supiera nada. Esto pareció agradaarle, puesto que comentó que de ese modo todo el proceso sería mucho más sencillo.

"Lo que pretendemos dentro de nuestro sistema es saber con exactitud dónde nos encontramos en todo momento y qué es lo que impulsa a nuestras diferentes operaciones. El señor Rocque, nuestro presidente, está muy decidido a que no se nos presenten sorpresas, pero también ha decidido que los ejecutivos que asignemos a las operaciones tengan suficiente libertad para tomar las decisiones que consideren necesarias. De tal forma que estamos tratando de alcanzar lo óptimo. De hecho, hemos denominado nuestro sistema, concepto de "acción óptima", AO en forma abreviada."

Observé que LB era una compañía diversificada, dividida en seis grupos, cuatro de los cuales eran del ramo industrial, mientras que dos de ellos estaban orientados hacia las finanzas y los servicios. Esto lo había podido determinar gracias al material de lectura que Harrison me había enviado.

"Sí", dijo, "nos hemos diversificado, pero utilizamos el mismo sistema básico de AO en todas las divisiones. Lo importante son las actividades que desarrolla el personal, cómo desempeña sus responsabilidades y no cómo se perciben los productos o los servicios. Esto forma parte del concepto de mercadotecnia que, por supuesto, integramos en AO".

"Entonces quiere decir que su planeación, 'es del pueblo y para el pueblo'", comenté con una sonrisa, citando a Lincoln. El apenas sonrió, pero asintió con la cabeza.

"Obviamente, no existiría razón alguna para hacerlo si no beneficiara a las personas. Es por eso que realizo inspecciones formales cada trimestre para cerciorarme de que el material se esté utilizando. No estamos interesados en la planeación por el mero afán de planear; tiene que demostrarse su utilidad práctica."

"En la primavera hacemos las proyecciones de mercado para los tres años siguientes, considerando lo que está sucediendo, cómo habrá de afectar a cada división y cuál es la perspectiva general. El personal de mercadotecnia se encarga de todo esto, pero mi gente lleva el control de las cosas.

"Cada planta de cada división aporta su propia proyección; es en ese momento que todos se enteran de lo que está sucediendo en el resto de la compañía, ya que todos asisten a las presentaciones básicas. Se tarda aproximadamente dos semanas en revisarlo todo."

"¿Dónde lo hacen?", pregunte.

"Por lo general, acudimos a uno de los mejores lugares de reunión, al pie de las montañas Poconos", respondió. "Nos hacen un buen precio, ya que en esa época del año no tienen ninguna otra actividad; una de las grandes ventajas de este tipo de reuniones es la posibilidad que tienen los ejecutivos de reunirse y conocerse mejor. Cuando termina el estudio de mercado, a principios del verano, comenzamos de inmediato con las proyecciones financieras. Estas se realizan a niveles de grupos y de divisiones. Tratamos de conocer cuáles serían las ventas, las utilidades, los inventarios, las compensaciones y demás cifras en los próximos tres años. También nos interesamos en el quinto año, pero tan sólo como simple ejercicio."

"¿Quién ensambla todo esto desde el punto de vista de la planta?"

"Primordialmente el gerente general y los gerentes de departamento. Tenemos una actividad de apoyo a la planeación en cada planta, coordinada desde mi despacho, pero el principal trabajo lo realiza el propio personal de la planta. Queremos que sea su programa; de lo contrario no tendrá éxito."

"¿Cuándo se reúne toda esta información de proyección financiera?", pregunté. "¿La remiten directamente a su oficina los gerentes de planta?"

Movió la cabeza en señal de negación, conservando la paciencia. En realidad deseaba que yo comprendiera cómo funcionaba el sistema.

"La reúnen los gerentes de división y luego trabajan con su ejecutivo de grupo para asegurarse de que todo concuerda. Por lo regular éste último me lo presentará a mí o tal vez lo comentará con el señor Rocque, para ver si todo está en orden."

"Luego reunimos las cifras y las verificamos con el contralor, quien relaciona los márgenes de ganancia con las utilidades y con el balance general. Cuando todo está correcto, celebramos una reunión general, casi siempre en el fin de semana del cuatro de julio, y todos tienen oportunidad de ver las cifras al mismo tiempo."

"¿Dónde celebran esa reunión?"

"Aquí mismo, en las oficinas centrales. Tenemos un salón en el último piso que permite instalar cómodamente a ciento setenta y cinco personas que, además, pueden ver muy bien las pantallas. Pediré que le muestren nuestra sala y sus instalaciones de proyección. Pocas compañías tienen algo semejante."

"El señor Rocque piensa que cuanto más información tengan las personas, con tanto o más empeño y lealtad trabajarán. Es por eso que nos concentramos en este aspecto."

"Y, ¿cuánto tiempo duran estas reuniones? ¿Todo el personal asiste a todas ellas?"

"El análisis general que presentan los ejecutivos de mi equipo dura aproximadamente un día y medio. Luego las presentaciones de las diferentes divisiones se prolongan el resto de la semana. Sin embargo, no le exigimos al personal de las divisiones que se quede a las sesiones de las divisiones ajenas a las suyas, salvo que lo deseen. Me da mucho gusto que la mayoría de ellos sí desee quedarse. Se interesan mucho en esas reuniones."

"Ahora bien, cuando ya tienen una proyección del mercado y se comprenden y establecen a la perfección los aspectos financieros, ¿el resto del tiempo se emplea en llevar control de esos objetivos?"

"OH, NO", exclamó. "Esto es tan sólo el comienzo. No es suficiente saber lo que se desea alcanzar, hay que ir a los hechos y determinar con exactitud lo que habrá que hacerse para lograr esos objetivos. Tan pronto como concluye la planeación financiera, empezamos con los planes comerciales."

"La planeación comercial es clave. Cada operación debe señalar lo que va a hacer para satisfacer sus objetivos, cuánto capital, si acaso, se necesitará, qué tipo de problemas prevé y qué piensa que está haciendo la competencia."

"¿Cuánto tardan en preparar esos planes?", pregunté. "¿Los remiten a su oficina para revisión?"

"Sí, llegan a nuestra oficina, pero sólo después de que el personal de la división, los miembros del grupo y el personal de las oficinas centrales les han dado su aprobación. Solíamos recibirlos antes, pero en realidad estaban muy incompletos. Por esta razón, creamos nuestra escuela de planeación. Todo gerente de departamento de planta de la compañía asiste a la escuela y sigue un curso de una semana. Los gerentes generales y todos los altos ejecutivos asisten a una sesión especial que dura dos días."

"¿Todos los años?"

"Sí, todos los años. Queremos mantenerlos al día respecto a las mejores técnicas. Por lo general, nosotros tenemos nuestra sesión de dos días después del fin de semana en que el presidente explica la situación de la empresa. Los ejecutivos de grupo y los gerentes de división asisten junto con el personal ejecutivo de la compañía. Basta que unos pocos sigan desempeñando sus funciones, y con los de más procedemos a realizar el curso. Les gusta mucho la oportunidad de reunirse."

"¿Dónde ofrecen los cursos de la escuela de planeación?"

"En diferentes lugares bonitos de recreación tales como Greenbrier, Broadmoor, el Club Boca Ratón, y otros. Hacerlo de esta manera les da la sensación de que lo tomamos muy en serio. Yo personalmente procuro asistir aunque sean unos breves minutos a cada clase, para hacer patente mi presencia."

"¿Sus ejecutivos están interesados en tan extensa planeación? ¿No les quita demasiado tiempo?"

"No les quita tanto tiempo como usted pudiera creer", respondió. "Se trata de una inversión que realiza la compañía. Pensamos que, en efecto, es una buena inversión y que seríamos negligentes si no la hiciéramos. Nos permite determinar con precisión cada una de nuestras actividades, hasta el más mínimo detalle. Si algo sale mal, sabremos con exactitud por qué y aprenderemos de ello. Pero en las presentaciones de planes comerciales es donde en realidad los conjuntamos. Esa es la parte más interesante del año. Cada división nos explica la situación planta por planta, operación por operación, nos dice qué es lo que piensa hacer en los próximos tres años y qué resultados obtuvo durante los tres años anteriores."

"¿Cuándo celebran estas reuniones y dónde?"

"Todas ellas, salvo las que conciernen a nuestros negocios en Latinoamérica y el Lejano Oriente, se celebran aquí. Aquellas otras, en Sao Paulo y en Hong Kong. Programamos la mayor parte de noviembre y diciembre para las reuniones de planeación comercial. Todos los miembros de la alta dirección asisten a cada una de ellas."

"El gran jefe formula al menos una pregunta a cada gerente; de esta manera, saben que tiene interés en sus resultados. Es un experto en esto y nunca se le olvida lo que le han prometido."

"¿Qué ocurre con los planes después de las reuniones sobre el plan comercial?"

"Bueno, los planes reales se guardan, pero el personal comienza de inmediato a examinar las operaciones para asegurarse de que están cumpliendo o superando sus programas. Cuando surge un problema, se forma un grupo especial de trabajo para ayudar a esa operación a vencer el obstáculo. Como conocemos de qué modo deben de marchar las cosas, podemos saber de inmediato cuando algo va mal."

"¿Y después del primer día del año?"

"Empezamos de nuevo el proceso de planeación. Se trata de un proceso continuo, puesto que vivimos en un mundo de cambios constantes. Me agrada pensar que nuestros planes son planes vivos; siempre estamos al día y podemos intervenir en el preciso momento en que haya que tomar medidas."

"¿Han calculado ustedes el costo de este proceso?"

"No exactamente. Más bien nos interesa saber cuánto nos costaría si no lo tuviéramos. Quién sabe cómo funcionaríamos entonces. Pero el costo más directo es el que representa nuestro personal de planeación, alrededor de noventa y siete personas en toda la compañía."

Walter Thomas, ejecutivo de grupo, apoyaba de manera incondicional al sistema AO. "Hace cinco años, no sabíamos a dónde nos dirigíamos ni de dónde veníamos. Ahora sí podemos hacer un plan claro y llevar un control semanal. Me reúno con cada uno de los gerentes de división dos veces al mes y los convoco a todos cada seis semanas."

"¿Es ésta la principal reunión de análisis de la situación?"

"Pues tenemos nuestra reunión mensual a nivel global de la compañía con el presidente y su personal. Debería usted de asistir a una de esas reuniones, es algo realmente bien pensado. El contralor presenta su informe, los gerentes de departamento de las oficinas principales hablan sobre sus respectivos trabajos, el tesorero explica la situación de las cuentas por cobrar y el gerente de producción nos hace una presentación sobre las existencias. Luego, cada gerente de división presenta un informe y se le interroga acerca de sus operaciones. En realidad es una reunión muy útil."

"¿Cuánto tiempo duran esas reuniones?", pregunté.

"Por lo general sólo un día y medio, pero de vez en cuando ocupan los dos días completos. Si se plantea algo importante, es posible que Dave reúna un comité especial al día siguiente para iniciar un programa de medidas correctivas. En verdad es de gran ayuda para un gerente de división, que pueda reunir con prontitud a un grupo de personas de finanzas, de producción, de capacitación del personal, de control de calidad, de ingeniería, etcétera. En ocasiones no quieren actuar con la rapidez que les pide la empresa, pero estamos mejorando al respecto."

Thomas me invitó a almorzar en el comedor de los ejecutivos, en donde nos sentamos Junto a dos de los vicepresidentes funcionales: Howard Gibbons, de Producción, y Carl Watson, de Control de Calidad. De muy buen humor me contaron anécdotas de la reunión mensual de la compañía, básicamente en torno a los problemas que habían tenido que afrontar quienes no habían cumplido lo prometido.

"Una de las dificultades que surgen con este asunto de la planeación", dijo Howard, "es que a todo el mundo le tocan obligaciones que son de común conocimiento. Si no alcanzas a facturar suficientes ventas, o si no llegas a despachar suficientes productos o a vender la cantidad apropiada de pólizas de seguros, estás metido en un grave problema".

"Después de todo, fuiste tú mismo quien formuló esa planeación."

Watson tomó un trozo de apio. "Estoy de acuerdo con Howard", dijo, "las medidas están presentes para todos y son perfectamente visibles. A veces pienso que esto tiende a restringirnos, a limitar que podamos esforzarnos por alcanzar algo, aunque no estemos seguros de poder lograrlo".

Walter Thomas se echó hacia atrás en su silla e hizo un gesto de desacuerdo.

"No he visto a nadie que se sienta restringido en absoluto", señaló. "Más bien, en ocasiones tengo que frenarlos un poco para que no hagan algo que a mí me parece poco realista. Necesitamos planes que reflejen la vida real."

"En la vida real", observó Howard, "las cosas no se detienen mientras te preparas para la batalla, tenemos todo tan bien pensado, de una manera tan específica desde antes de comenzar, que a veces el juego se termina antes de que salgamos de los camerinos".

"Sé que alguna vez nos ha sucedido algo parecido", reconoció Walter, "pero creo que las alternativas están perfectamente claras. Tienes que admitir que hemos tenido algunos verdaderos desastres en el pasado". "Sin lugar a dudas. Tal vez hemos evitado algunos problemas graves. Pero de todos modos estoy contento de encontrarme aquí, en las oficinas generales, en lugar de estar dirigiendo alguna división. Aquí podemos sepultar nuestros errores y nadie se entera.

"¿Qué pensaban - inquirí- sobre la reunión anual en que se fijaron los objetivos, celebrada en las colinas al pie de las Poconos?"

Hubo un breve silencio y luego Carl contestó:

"Lo único que es peor que ir, es no ser invitado a asistir."

Deborah F. Gresse, gerente de la división de seguros y finanzas, fue la persona siguiente a quien entrevisté. Gresse había venido a LB junto con su compañía hacía varios años y fue promovida rápidamente, hasta llegar a dirigir esta división que generaba el veinte por ciento de las ventas y el cuarenta por ciento de las utilidades de LB. Después de asegurarse de que yo no escribía para ninguna revista, sino que tan sólo investigaba para escribir un libro, decidió colaborar conmigo.

"Honestamente", dijo, "creo que estamos exagerando en todo esto. Si yo asistiera a todas las sesiones de planeación a las que se supone que debo asistir, además de las sesiones de análisis de situación con los ejecutivos de grupo, de las reuniones mensuales de la compañía, de las sesiones de capacitación fuera de las instalaciones y de las reuniones de gerentes de división, bueno, pues sólo me quedarían unos tres días al año para dirigir mis empresas. Y no hay que olvidar que mis colaboradores tienen que aguantar todo eso, más las reuniones conmigo, de manera que, en cuanto a tiempo, deben de estar trabajando con un verdadero déficit".

"Añada usted el tiempo necesario para viajar con el fin de conocer las operaciones y llegaré a la conclusión de que esto simplemente es un imposible. No obstante, no sería tan malo si alguien, aparte de las oficinas generales, utilizara toda esa información; pero, que yo sepa, nadie la aprovecha, al menos no las personas que trabajan conmigo. Ellos tienen sus propias listas de recomendaciones. Tenemos una lista de actividades, en dos hojas, que utilizamos para nuestras reuniones. Ninguna de las formas, los libros y demás cosas de planeación que produce Harrison Wilson existe en ninguna parte, salvo en su propia oficina, o tal vez en los estantes del presidente de la compañía."

Me quedé de una pieza.

"¿Quiere decir que toda esta operación no es sino un gran lío sin utilidad alguna? ¿Quiere decir que los cientos, tal vez miles de horas de los ejecutivos se están desperdiciando?"

"Bueno, no todas. Es posible que no nos viéramos casi nunca si no se celebraran esas reuniones. Pero podríamos lograr lo mismo celebrando reuniones bimestrales que duraran dos días. Una persona encargada de la planeación podría en cada división recabar los planes de cada planta o, en mi caso, de cada línea de producto, para luego proceder a juntarlas y después, si hay algo que no le gusta al gran jefe y a Harrison, podrían plantearlo en la reunión. En realidad, no es necesario más que eso.

"Entonces, ¿por qué se hace todo esto? ¿Cuál es el propósito?"

"¿El propósito?" "Este es crear la imagen de que Lightblue es una compañía extraordinariamente bien administrada, lo que tendrá que redundar en el incremento de la

relación que existe entre el precio de las acciones y las utilidades. Esto permitirá que la dirección se luzca y que nos hagamos famosos."

"Debe de dar buenos resultados; el crecimiento de la compañía parece constante."

"La mayor parte de ese crecimiento proviene de las inversiones en cartera de seguros y del desarrollo de las divisiones de componentes electrónicos; sin embargo, ambas crecen o se reducen sin tomar en cuenta ningún proceso de planeación. Dentro de un año, más o menos, para cuando salga su libro, habremos de invertir ambas tendencias. Por el momento, tenemos que eliminar varias operaciones y diversificamos hacia otras áreas. Aun cuando es difícil hacer un plan que resulte totalmente infalible."

David Rocque, ejecutivo principal, presidente de la junta directiva y presidente de la compañía, era una persona muy agradable. A pesar de todos sus títulos, insistió en que yo, al igual que todos sus empleados, lo llamara simplemente "Dave". Me desarmó de inmediato y me dijo que por qué no íbamos directo al grano acerca de lo que deseaba saber, ya que su tiempo era escaso y no tenía objeto que nos anduviéramos con rodeos. Naturalmente, lo primero que le pregunté fue en qué grado dependían de ese complejo sistema de planeación y de todas esas informaciones que éste requería.

"Siempre que deseo conocer algo, me limito a llamar a la persona encargada y a preguntarle qué está sucediendo. Siempre me informan y, por supuesto, el contralor y los demás directores funcionales me mantienen informado en todo momento, en especial cuando surge algún problema. De manera que creo que tengo una visión general de las cosas bastante buena."

<b>Concepto reunión</b>	<b>Días de viajes</b>	<b>Días de</b>	
Revisión trimestral de planes	2	3	
<b>Proyecciones de mercadotecnia, primer trimestre</b>			
De la planta		15	
De división	2	4	
De grupo	2	3	
<b>Proyecciones financieras</b>			
De la planta		15	
De división	2	6	
De grupo	2	3	
De la compañía	2	3	
<b>Planes comerciales</b>			
De la planta		20	
De división	2	3	
De grupo	2	3	
De la compañía	4	10	
<b>Capacitación</b>			
Altos ejecutivos	2		
Otros	2	5	
<b>Análisis de situación</b>			
De división (trimestral)		8	8
De grupo (mensual)	24	24	
De la compañía	<u>24</u>	<u>86</u>	
<b>Totales</b>	<b>78</b>	<b>163</b>	

Días de trabajo de los ejecutivos  
Días de planeación de los ejecutivos  
241  
Días restantes para dirigir las operaciones

242

1

"Toda esta planeación y los análisis formales ayudan a las personas responsables de las operaciones a pensar en su trabajo de manera ordenada, haciéndolos tal vez realizar cosas que por lo común no harían. Parece ser que todos piensan que el sistema es muy útil, así que dejen que siga su curso.

"¿Quiere decir que el sistema de planeación no es propiamente para usted?", pregunté.  
"Entonces, ¿a quién va dirigido?"

"Bueno, lo que se pretende es dirigir la empresa, que yo no lo utilice como fuente principal de información, no significa que no sea la piedra angular de nuestro sistema. Harrison le explicará todo al respecto. Lo considero un brillante y joven ejecutivo."

**Tarea:            Conseguir un/una:**

Lugar de aparcamiento en el trabajo  
Escritorio nuevo  
Breve entrevista con el jefe  
Cambio en las formas de seguros  
Anticipo para viáticos  
Cambio de número de apartado postal  
Incremento de salario para un subordinado  
Proveedor nuevo  
Evaluación de resultados  
Traslado  
Puesto en las reuniones  
Poca tranquilidad y silencio  
Cambio de fechas de vacaciones  
Aprobación de nuevo producto  
Expedición de póliza  
Total

0-37.5            Es un buen lugar de trabajo. Quizá no haya muchos directivos.

38-75            La mayoría de los problemas se pueden resolver y éste es probablemente un grupo de gente con buen criterio. Sospecho que las personas no se dan cuenta de la cantidad de obstáculos que se generan y están dispuestas a cambiar las cosas, si así se les pide.

75-112.5        Aquí estamos empezando a tratar con los especialistas en crear obstáculos. Estas personas no van a cambiar. Trate de encontrar una salida.

113-150        Ni siquiera termine la jornada. Escape antes de que se vuelva un manojo de nervios -salvo que le agrada ser molestado y, a su vez, molestar a los demás-. Hay quienes reúnen esas características. Se quejan siempre de la compañía y de las cosas terribles y desconsideradas que allí suceden; sin embargo, al exponer todas estas quejas, están creando aun mayores molestias para quien los escucha.

Hasta allí llegamos. Poco después abandoné el edificio de Lightblue para dirigirme a mi oficina y analizar las notas que había tomado. Por lo que pude observar, a las únicas personas que les interesaba colaborar con el sistema de planeación y control eran quienes lo administraban: unos cuantos veteranos que pensaban que el jefe realmente lo quería y el propietario del hotel en las montañas Poconos.

Este sistema de capacitación costaba a la compañía por lo menos cuarenta y cinco millones de dólares anuales en empleados, equipo de apoyo y principalmente en tiempo de los ejecutivos. Algunas entrevistas más con gerentes generales de planta y de oficinas, revelaron que cada uno debía de tener un asistente para administrar las operaciones mientras él se concentraba en tener contentas a las personas de las oficinas generales. En realidad los cinco niveles más elevados de la compañía no realizaban trabajo productivo alguno. Si lo expresamos según la antigua frase de Ohio "se tapaban unos a otros".

Considere el tiempo que invierte un ejecutivo de operaciones en atender este sistema. Cada tema debería tratarse a diferentes niveles; el ejecutivo debería participar en cada ocasión.

A mi manera de ver, las mejores evaluaciones son las no científicas. La pregunta: "¿Cómo estás?", por ejemplo, provoca cantidad de comentarios no comprobados: "¿Qué te pareció el espectáculo?"; "son de buena calidad?"; "¿donde hay un buen lugar para vivir?"; son otras tantas preguntas que producen alguna clase de respuesta y permiten entablar una comunicación.

Los problemas significan diferentes cosas a juicio de diferentes personas. Para mí, son dificultades innecesarias u obstáculos en el camino de aquellos que procuran hacer las cosas en forma razonable. Es lo que las personas quieren decir cuando hablan de los efectos de la burocracia: acciones sin sentido que lo dificultan todo.

Consciente de todo esto, he creado el Índice de Dificultades, el cual permite tener una idea del nivel de los problemas dentro de una empresa. Sólo requiere determinar cuántos problemas es preciso afrontar para poder realizar una tarea perfectamente razonable, calificando el nivel de dificultad de cada tarea de "0" (sin dificultad) a "10" (grado máximo de dificultad).

En la página anterior hemos anotado quince situaciones. Estoy seguro de que usted puede pensar en docenas de situaciones que se ajustan más a su negocio, que es sin duda el que usted conoce mejor. Sin embargo, es posible obtener una calificación de ciento cincuenta, en cuyo caso se podrá pensar que el evaluador está trabajando para el diablo; o bien, se podrá tener una calificación de cero y en este caso se podrá pensar que hay una falta evidente de honestidad.

## **Los Tres Maestros de la Calidad**

Emory Spellman se sentía muy orgulloso de ser el primero en llegar a la oficina todos los días y ser el último en salir por las noches. Por lo que los jóvenes ejecutivos ambiciosos dejaron de tratar de impresionar al presidente de la compañía trabajando más horas. Comprendieron que

Spellman los consideraba tan sólo un poco menos débiles y resueltos que a los demás que llegaban y salían de sus trabajos a la hora habitual.

Spellman había dirigido la firma Consumer Consumptions (CC) durante treinta años; él y su amigo Jacob Masters habían comenzado con un bazar, que con el paso del tiempo se convirtió en varias tiendas de venta al menudeo, fabricación y servicio de equipos para

cocinas, un sistema de tarjetas de crédito, financiamiento a consumidores e, incluso, una empresa de alquiler de automóviles.

CC siempre había sido rentable porque Emory y Jacob procuraban que sus precios fueran inferiores a los de todos los demás, salvo en lo que se refería a los negocios del ramo financiero, donde los intereses que cobraban eran los más elevados posibles.

Durante los últimos diez años, CC había estado perdiendo participación de mercado y rentabilidad, debido a que los clientes no estaban satisfechos con la calidad de CC. Esto era especialmente cierto dentro del negocio de las tarjetas de crédito, donde el sesenta y cinco por ciento de las cuentas tenía cuando menos un error cada mes. Las fábricas de refrigeradores y lavadoras tenían que efectuar retiros de mercancías del mercado por defectuosas e incurrir en altos costos de garantías. El personal de servicio postventa de CC era considerado el mejor del ramo. Sin embargo, inclusive ellos estaban teniendo dificultades para afrontar los problemas de equipo y servicios de CC.

Spellman atribuía los problemas en la calidad al relajamiento en el cumplimiento de los estándares por parte de los trabajadores y ordenó medidas disciplinarias. Su ayudante, Walter Compton, señalaba con frecuencia: "El señor Spellman piensa que si pudiéramos regresar a los viejos tiempos, todo volvería a la normalidad."

Spellman era una persona de buena condición física, fuerte y de gran agilidad mental. Caminaba por los pasillos de la compañía con paso firme y con un claro designio en la cabeza. Cuando visitaba alguna de las instalaciones de CC, era bien sabido que podía descubrir deficiencias que ni siquiera los inspectores con más experiencia podían detectar.

Jacob Masters se encargaba del área de producción, mientras que Spellman se ocupaba de la de servicios y finanzas y, además, fungía como principal ejecutivo. En la última reunión administrativa convocada por Masters, se plantearon algunos problemas característicos de CC. Cuando Jacob se retiró de la reunión, volvió a su casa y murió repentinamente, Spellman tuvo que afrontar los problemas que Masters había señalado.

"En cuanto a los refrigeradores, se tienen que hacer cuatro visitas de servicios durante el primer año", había informado Masters. "Nosotros tan sólo planificamos un nivel de dos punto cuarenta y cinco. Esa tasa de reclamaciones prácticamente elimina las utilidades que pensáramos obtener de ellas."

"Los técnicos de servicios no encuentran todos los problemas en la primera visita", había dicho Spellman. "Contrata algunos técnicos nuevos y despide al personal antiguo."

"Creo que eso resolverá el problema", dijo Jacob.

"Otra cosa", agregó Masters. "La producción ha disminuido en la fabricación de lavaplatos. La semana pasada hubo varios paros en la línea, para arreglar algunas cosas."

"¿Detuvieron la línea? ¿Detuvieron la línea?", gritó Spellman. "¿No existen áreas de reparación? ¿Qué clase de fábrica tenemos? Si paramos la producción cada vez que algún pequeño detalle sale mal, no tendremos producto alguno para vender. Para eso tenemos personal de servicio postventa."

"El personal de tarjetas de crédito dice que necesita más programas de capacitación para lograr que su personal cometa menos errores."

"Diles que contraten personal capacitado. Nosotros no somos una universidad. No podemos mimar a los empleados, que ya de por sí exigen demasiado. Hay que verificar mejor las"

facturas antes de enviarlas y despide a quienes no son capaces de hacer correctamente un estado de cuenta."

"La semana pasada alguien vino a verme porque quería suspender la publicación del folleto de publicidad de ventas por correo, sólo porque se encontraron unos pequeños errores en él. Le dije que la calidad no podía ser algo absoluto y que las personas que se preocupan demasiado por eso, de ninguna manera iban a comprar nada. Ustedes tienen que dejar de tratar de perfeccionarlo todo" les dije. "No podemos darnos el lujo de gastar dinero en calidad."

Una semana después del funeral de Jacob Spellman tomó el último autobús de la noche para regresar a su casa, como siempre. Al llegar a su parada, ya estaba oscuro y, como (le costumbre, el farol de la calle no funcionaba. Bajó torpemente del autobús, con sus papeles bajo el brazo, sosteniendo el maletín con la otra mano.

Cuando se alejó el autobús, notó que el lugar parecía un tanto diferente. De hecho, era diferente, porque no era su parada: se había bajado en un lugar equivocado. Había un edificio de una fábrica donde antes no existía fábrica alguna. Una puerta y un cuarto iluminado en la parte de atrás, era lo único que pudo distinguir. Se sintió muy incómodo y, además, alarmado.

Spellman miró a un lado y a otro e inclusive llegó a pensar que ya no existía carretera, pues se encontraba cubierta de una espesa neblina. También estaba seguro de que no pasarían otros autobuses durante la noche. Después de pensarlo, Emory se acercó con paso indeciso a la puerta iluminada. Seguramente allí tendrían un teléfono. Podría llamar a un taxi, o bien, llamar a su vecino para que viniera a buscarlo, siempre y cuando pudiera averiguar en dónde se hallaba.

Una mujer de edad, de aspecto muy cansado, se encontraba sentada en la recepción. Observó a Emory cuando entró: "Usted debe ser el señor Spellman", dijo.

"¿Cómo lo supo?", exclamó él, tartamudeando y sintiendo palidecer.

La mujer no dio señal de haberse percatado de ello.

"Es la hora de su cita. Cruce esa puerta, luego vire hacia la derecha y camine hasta el cuarto cubículo a la izquierda. El lo está esperando."

"¿Quién me está esperando?"

"Está perdiendo el tiempo. Camine. Cuarta habitación a la izquierda."

Volvió a concentrarse en su revista.

Enfadado ya, Spellman había olvidado sus temores. Por una extraña razón, tuvo la misma sensación de malestar ante tal incompetencia de un empleado que la que había sentido cuando Compton le había solicitado permiso para faltar a su trabajo, con el fin de asistir a un seminario sobre el mejoramiento de la calidad. Miró fijamente a la mujer por un momento y luego procedió a cruzar la puerta. Así, ingresó a una construcción grande, mal iluminada y sucia. Spellman no era un fanático de la limpieza de las instalaciones, pero si pensó que aquel lugar podría estar un poco más limpio. Era frío y deprimente.

Al caminar por el pasillo, pasó frente al primer cubículo y observó a una persona sentada trabajando en un escritorio. Había papeles acumulados por todo el despacho, sobre los sillones, en el piso y encima de muchos archiveros. Emory se detuvo un momento, mirando cómo trabajaba frenéticamente aquel hombre, que no levantó la cabeza.

En la siguiente habitación, una mujer movía maletas de todos los tamaños que hay. Las recibía por la puerta trasera, les quitaba las etiquetas y les ponía unas nuevas. Luego, las empujaba hacia otro lugar, por otra puerta, pero sin cesar regresaban por la primera puerta.

Confundido, Spellman pasó por el tercer cubículo, tan sólo para encontrar que se hallaba vacío. Se detuvo, sintiendo un intenso temor, que pronto desapareció cuando tuvo la suficiente seguridad para continuar hacia el cuarto salón.

Fue allí donde perdió casi todo el aplomo, porque sentado a una mesa se encontraba su viejo amigo Jacob Masters, rodeado de trabajo. Había refrigeradores, tostadores, lavaplatos, motores, estufas, lavadoras, secadoras, afeitadoras eléctricas, y todo por docenas. Casi no había espacio disponible para Jacob y sus herramientas.

Jacob levantó la cabeza brevemente:

"Sí, soy yo, Emory. No podemos hablar mucho; hay que terminar todo esto con la mayor rapidez."

"¿Qué sucede aquí, Jacob?", gritó Spellman. "¿Qué lugar es éste? Tienes una mujer muy poco amable en la recepción."

Jacob lo miró por encima de los anteojos.

"Cállate y siéntate, Emory. Tuve que prometerles muchas cosas para que te dejaran venir aquí, de manera que no pierdas el tiempo gritándome. Quería darte una oportunidad de salvarte, y antes de que continúes, observa una vez más el cubículo contiguo, el tercero, el que está vacío. Hazlo en seguida."

Spellman se levantó rápidamente y caminó al extremo del cubículo para mirar por la puerta de al lado. Lo que vio lo dejó con la boca abierta: su propia oficina se encontraba en ese cuarto. Estaba lleno de papeles y la pared del fondo había desaparecido, pudiendo observar una gran variedad de productos, del mismo tipo que los que tenía su amigo.

Se regresó y preguntó: "¿Qué significa esto, Jacob? ¿Quieres explicármelo? Por favor. ¿Qué estas haciendo? ¿Por qué mi oficina está aquí? ¿De qué se trata todo esto?"

"Estoy tratando de arreglar todos los problemas que causé en los productos, los servicios y demás aspectos del negocio durante los últimos cuarenta años. ¿Recuerdas cuando allá, por el año de 1957, les dije que procedieran a entregar las nuevas máquinas lavadoras, pese a que algunos de los agujeros pasaban del tamaño permitido?"

"Lo recuerdo vagamente", contestó Spellman. "Tomamos muchas decisiones de ese tipo."

"Bueno, fabricamos veinticuatro mil ochocientos setenta y una lavadoras que goteaban. Las tengo allá atrás, esperando arreglarías. ¿Ves esas tostadoras? Compré alambres que no cumplían con los requisitos y algunas se incendiaron. Tengo que arreglar todas las trescientas sesenta y siete mil doscientas noventa y ocho tostadoras que fabricamos."

"¿Por qué se te castiga?"

"Por haber sido yo quien provocó los problemas que otros tuvieron que soportar. Por no prevenir problemas interesándome por la calidad. Esa es la causa de mi castigo, y voy a tener que estar aquí sentado por toda la eternidad, día tras día, hasta el fin de los tiempos, pues cuando termine con todos estos productos, tendré que comenzar con el papeleo de la compañía de servicios. Esto tan sólo durará una eternidad."

"¿Y mi oficina aquí junto?"

"La están arreglando para ti, para que la ocupes algún día, al final de tus días en la tierra. Estos amigos no tienen prisa, cuentan con toda la eternidad."

Jacob suspiró y siguió trabajando en una tostadora, mientras Emory ordenaba sus ideas. Se estremeció y se pellizcó el dorso de la mano para asegurarse de que no estaba soñando.

Jacob continuó con su explicación: "Tengo aquí esta terminal de computadora que me dice en qué punto me encuentro. El registro comprende todas las decisiones estúpidas y carentes de perspectiva que tomé contra la calidad a lo largo de mi vida e indica incluso el efecto global de las mismas. ¿Recuerdas cuando eliminé el control de calidad en aquella fundición?"

"Sí, eso nos ahorró treinta y cinco mil dólares en un año."

"Claro, pero debido a ello, tengo siete. . . - miró la computadora - no, ocho vagones de ferrocarril llenos de piezas que esperan que me ocupe de ellas. Y si no cumplo con el requisito de producción diaria, se seguirán acumulando en mi contra."

"¿Qué quieres que haga, Jacob?", exclamó Spellman. "¿Qué tiene que ver esto conmigo? ¿Por qué me has traído aquí?" Jacob empezó a contestar, pero Emory interrumpió. "¿Qué hace esa mujer con las maletas? Parece que dan vueltas en círculo."

"Era la encargada del control de equipajes de una gran línea aérea. Esas son las maletas perdidas, que sus propietarios nunca pudieron encontrar, debido a que ella no capacitó a su personal ni estableció procedimientos que pudieran entenderse. Nunca terminará; ni tampoco tú, Emory. Durante todos estos años has tratado a la calidad como algo que podías incluir o quitar. Pues bien, salvo que cambies tu forma de proceder, vas a trabajar a mi lado para siempre, veinticuatro horas al día. Sin descansos, sin visitas, sin reuniones, tan sólo obligado a resolver los problemas que provocaste."

"Es muy cruel que me digas eso, Jacob."

"Explícate", pidió Jacob.

"Yo sólo hago lo que hacen todos los demás. No soy malvado. No le deseo mal a nadie. Mi responsabilidad ante la compañía es obtener utilidades y ser eficiente."

"Pienso que te vas a convencer de que la mejor forma de ganar dinero es dando a los clientes lo que les prometes y eliminar los obstáculos que enfrentan los empleados. De todos modos, tienes una oportunidad. Aprovéchala."

¿Qué quieres decir con eso de que me voy a convencer?"

"Te van a visitar tres maestros: Calidad Pasada, Calidad Presente y Calidad Futura. Lo que estás presenciando ahora es tu futuro, si no haces nada al respecto. Ahora tengo que irme, Emory, y tú también debes salir de aquí."

De repente todo desapareció y Spellman escuchó una voz que le decía: "Debe bajarse ya, señor *Spellman*."

Comprendió que era el conductor del autobús el que le hablaba y que se había dormido. Titubeó al principio, pero luego caminó con resolución por el pasillo hasta bajarse del autobús, lleno de alivio ante el ambiente conocido. Se dirigió por la calle hasta su casa, entró por la puerta delantera y se sentó con paquetes y todo lo demás que traía, en un sillón de la sala.

"No te pongas demasiado cómodo; tenemos que irnos de inmediato", dijo una voz.

Spellman se levantó de su asiento y miró a su alrededor. Advirtió la presencia de un hombre anciano con toga y birrete. El profesor lo saludó: "¿Te acuerdas de mí, Emory?"

"Profesor Barrington...claro que lo recuerdo, profesor. Cursé varias materias con usted en la universidad. Usted siempre impartía clases muy interesantes."

"Muchas gracias. Sin embargo, debo decirte que también estaba mal informado. Ahora mi cometido consiste en tratar de resolver algunos problemas que tal vez haya causado al enseñar a mis alumnos cosas que resultaron ser poco prácticas. En lo que a ti respecta, el problema es la calidad."

"¿Poco prácticas? Pero si siempre centrábamos nuestra atención en lo práctico. Pensé que la idea era lograr el máximo de eficiencia. Y ciertamente la calidad forma parte de la eficiencia. Dedicamos mucho tiempo a decidir cuán buenas deben de ser las cosas."

"Pasemos por esa puerta y demos un paseo por el pasado, mientras conversamos."

Tomando a Emory del brazo, Barrington lo condujo por la puerta del comedor hacia un aula de clases donde un grupo de alumnos escuchaba con atención la exposición del profesor, éste en su versión rejuvenecida.

"Debemos identificar las características más importantes de la calidad, para que las personas sepan cuáles deben de cumplirse con exactitud. Esta es la forma eficiente de actuar, dado que existe una economía de la calidad. Si hay demasiada calidad, costará mucho dinero, de manera que tenemos que encontrar el nivel justo."

Spellman se volvió hacia él, mostrándose de acuerdo.

"Correcto. Esta es la forma en que Jacob y yo trabajábamos. Aprendimos a evaluar cada caso y nos dio buenos resultados."

"Sí, suena bien, pero el problema es que el enfoque es demasiado confuso. Significó que las personas talentosas de la compañía emplearon todo su tiempo en decidir si las cosas eran lo suficientemente buenas o no."

"Mientras teníamos energía barata, bajos salarios, un mercado seguro y materiales poco costosos, podíamos darnos ese lujo; pero desde que todo cuenta, no podíamos seguir tomando las cosas con esa ligereza."

"No comprendo lo que está usted diciendo. La calidad no es algo específico; no se trata de algo en que se pueda ser exacto; o la reconoce uno al verla, o no la reconoce. Observe a esos muchachos, allá."

Los dos se aproximaron a un sector marcado "Revisión de Materiales". Dos jóvenes discutían sobre una pieza que se encontraba en la mesa.

"Ya sé que el agujero es algo grande, pero podemos añadir un poco de sellado al anillo de goma y funcionará a la perfección."

"Pero Jacob, si hacemos eso, el sellado se secará después y la lavadora tendrá una fuga. Creo que debemos volver a fabricarlas. ¿Qué opinas tú, Emory?"

Se volvieron para mirar a Spellman y al profesor. Emory titubeó y dijo:

"Creo que Jacob tiene razón. No podemos detenernos en cada pequeñez para volver a fabricar el producto, de ese modo nunca podríamos despachar la mercancía. Estoy de acuerdo en arreglarlo sellándolo." Emory se volvió para mirar al espíritu. "Pensé que no podrían vernos."

"Te vieron a ti, no a mí. Te vieron como eras entonces. Esta es la pieza que Jacob está arreglando ahora en ese lugar tan desagradable."

Emory se estremeció.

"Es un desastre. Es que la pieza fue diseñada para utilizar con otros componentes y al no cumplir con sus requisitos, las demás piezas no ajustan. Esto, además de ser obvio, es cierto."

"Tú, Jacob y las demás personas de tu época aprendieron que no era necesario tomar en serio los requisitos. Pensaban que podrían rectificar cualquier cosa que saliera mal."

El gerente general, Al Spangler, se dirigió a Emory, moviendo la cabeza en señal de preocupación.

"De hoy en adelante, tendremos que ser más cuidadosos con la calidad, Emory. Puedo decirte que hay muchos problemas y que las personas están preocupadas. La semana pasada, el gerente de calidad y yo, fuimos invitados a una reunión con uno de nuestros clientes más importantes. Tenían un plan para mejorar la calidad y querían saber si nosotros estábamos dispuestos a hacer mejor las cosas. No estaban bromeando. Hablaban del plan de cero defectos, es decir, producir materiales que cumplieran en todo momento con los requisitos. De esta manera se podría prescindir por completo de las pruebas y las inspecciones."

Spellman vociferó: "Eso costaría una fortuna. Tendríamos que incrementar diez veces la inspección para lograr que no hubiese defectos. Sería prácticamente imposible. Olvidémoslo. No nos precipitemos. Nuestros clientes tendrán que comprendernos."

Spangler no estuvo de acuerdo: "Esperan que les entreguemos un plan sobre la forma como vamos a empezar a prevenir los problemas. No quieren que aumentemos la inspección; desean que ejerzamos mayor prevención. Realmente lo dicen en serio."

Spellman reflexionó un momento. Deseaba pedir la opinión de su profesor, pero tenía miedo de que Al pensara que estaba hablando solo.

"Te diré lo que podemos hacer. Reunamos a todos los trabajadores y digámosles que de hoy en adelante vamos a hacer todas las cosas bien desde la primera vez. Invitemos a nuestros clientes a que conversen con ellos. Hagamos un gran alboroto para así hacerles creer que haremos algo diferente. Usemos la calidad como bandera y luego lo olvidaremos."

"Es una gran idea, jefe. Empezaré de inmediato."

El profesor se opuso: "¿Por qué piensas que es imposible prevenir los problemas? Tienes personal muy bueno en esta compañía. Emplean la mitad de su tiempo en arreglar las cosas mal hechas y muy poco tiempo en prevenir. Si no lo has intentado, no lo descartes aun."

"Pero nos está yendo muy bien en nuestros negocios. En las operaciones relacionadas con televisores obtenemos más ingresos provenientes de los contratos de servicios que de la venta de los aparatos. Los gastos generales de las operaciones financieras se están

elevando un poco, pero algún día tendremos mejores computadoras y podremos eliminar los errores. La compañía de alquiler de automóviles está creciendo: el mes pasado nos instalamos en diez ciudades más."

"Bueno", dijo el profesor, "me parece que la calidad en todas tus compañías es un factor más importante de lo que piensas. Espero que te des cuenta de que muchos de los criterios convencionales que desarrollaste a través de los años son bastante anticuados. Más que eso: son poco prácticos, ineficientes y muy costosos

"Ahora debo dejarte. Tendrás otro visitante con quien podrás comentar acerca de la calidad actual. Adiós."

Antes de darse cuenta, Spellman estuvo de regreso en su oficina. "Ahora tendré que tomar otra vez el autobús", pensó.

Una mujer joven, con paso ágil y hermoso rostro, se acercó a él.

"Buenos días señor Spellman. Soy Becky Thompson, su guía para analizar la actual situación de la calidad. He realizado estudios de lo que está sucediendo en el mundo actual. ¿Le parece bien que dediquemos unos minutos a conversar sobre eso?"

"En realidad será un gran placer, señorita Thompson, pero ¿no cree usted que le sería de más utilidad conversar con nuestro personal de control de calidad?"

Becky sonrió:

"Propiciar la calidad está lejos del alcance del personal de control de calidad, a menos que los directivos comprendan a la perfección su función. Debe de reconocerse que la alta dirección es en un cien por ciento responsable de los problemas relacionados con la calidad y de que esos problemas subsistan; por tanto, temo que tendrá usted que tratar conmigo, señor Spellman."

Emory sonrió y mostró resignación: "Está bien. ¿Por dónde quiere comenzar?"

Becky sacó una libreta forrada en piel de su maletín. La abrió, tomó una hoja y se la entregó a Spellman.

"Esta será nuestra agenda. Pensé que en primer lugar deberíamos de tomar en consideración lo que nuestros clientes piensan acerca de nuestra calidad y, luego, lo que se está haciendo para mejorarla."

"Siempre me he sentido muy orgulloso de nuestra calidad", dijo Spellman.

"Hemos tenido algunas dificultades específicas, pero en términos generales nos va bien a este respecto.

"Muy bien", asintió Becky. "Partamos precisamente de allí. Nuestra medición básica de la calidad la constituye el precio del incumplimiento con los requisitos. Esto comprende todo gasto que se derive de hacer las cosas mal; todos los errores de producción, de administración, de servicio y de otras áreas. Su personal no sabe a cuánto asciende, pero nos tomamos la libertad de calcularlo. Su contralor aprobó la cifra."

"Bueno, si tuviera que adivinar, diría que es probable que ascienda a un dos o tres por ciento de las ventas. Podría ser un cálculo un poco alto, pero prefiero ser conservador."

Becky sacó una gráfica de su maletín y se la entregó.

"Hemos descubierto que asciende al veintitrés por ciento de las ventas. Y esto no comprende el precio del cumplimiento con los requisitos, es decir, lo que se gasta en inspección, en pruebas y en educación. Su compañía no ha gastado nada en educación en calidad, pero el costo aproximado se calcula en un cuatro por ciento de las ventas. Por tanto, en conjunto, el costo de la calidad es del veintisiete por ciento de las ventas. No tengo que decirle que esto equivale a nueve veces sus utilidades después del pago de impuestos."

Spellman se reclinó en su sillón y pidió a la joven ejecutiva que se sentara y trató de controlarse. Esto parecía ridículo. ¿Cómo era posible que nunca antes se hubiese enterado de semejantes cifras? Protestó.

"Sospecho que me va a decir que si aprendemos a hacer las cosas bien desde la primera vez, podríamos reducir bastante esa cifra. ¿Como cuánto? En realidad, la calidad sí cuesta dinero."

Ella suspiró: "La falta de calidad es lo que cuesta dinero. Reparar, corregir, embrollar, todas esas cosas cuestan dinero. Usted ya ha planeado los costos de hacer algo bien a la primera. Si cumple con esos requisitos, entonces no tendrá gastos adicionales."

"Pero, para contestar su pregunta, tenemos compañías con una combinación de productos y servicios similar a la suya y que han eliminado más de la mitad del costo de la calidad en un año. Tenemos el caso de una compañía que lo hizo durante algún tiempo y cuyo costo total de la calidad se encuentra por debajo del cinco por ciento de las ventas; por tanto, si CC en realidad se empeña, una vez que usted se haya convencido, para el próximo año habrá de ser alrededor del seis por ciento."

Todo esto comenzaba a ser demasiado para Emory Spellman. Había sido un día muy largo; de hecho no estaba tan seguro de que había sido un día. Había retrocedido en el tiempo, hasta cuando era gerente general, hace quince años. Y ahora se encontraba de nuevo en el presente, con esta joven increíblemente resuelta y eficiente.

Sabía que de alguna manera debía de cambiar esta situación.

"No entiendo todo este alboroto de la calidad. Siempre ha existido; siempre ha sido atendida de una u otra manera. ¿quiere dar a entender que ha habido una disminución de la calidad en los últimos tiempos? Si así fuera, yo verdaderamente estoy de acuerdo en que los trabajadores de hoy no son tan buenos como los de ayer."

"De verdad, señor Spellman, usted está complicando mucho mi trabajo. No son los trabajadores los que han empeorado. Incluso podríamos decir que tampoco los directivos. Debemos de reconocer que nunca hemos administrado o brindado servicios de una forma muy apropiada. Pero antes no teníamos competidores. Sólo desde que otros países comenzaron a enviarnos sus productos, hemos podido apreciar la diferencia."

Spellman se disgustó: "Creo que se equivoca. Nuestra calidad es tan buena como la de cualquier otro; de hecho, estamos haciendo una cantidad de cosas para mejorarla aún más."

Revolvió los papeles de su escritorio y tomó un informe del departamento de calidad. Con confianza renovada golpeó el escritorio y se dirigió a su interlocutora.

"Aquí tiene algo que estamos haciendo. Tenemos instalados diez círculos de calidad en nuestra planta ensambladora de artículos electrónicos. Cuenta con seis miembros cada uno y todos ellos tienen muy buenas ideas respecto al mejoramiento de la calidad. Creo que

esto demuestra que estamos trabajando en pro de la calidad. Esos círculos, con diferentes miembros, han operado de manera intermitente desde hace dos años."

Becky anotó esto en su carpeta y preguntó: "¿Cuántas personas trabajan en su organización, señor Spellman?"

"Creí que usted lo sabía igual que yo: somos tres mil quinientas en este momento.

"Por tanto, las sesenta personas que participan en el programa de los círculos de calidad constituyen en realidad un activo muy valioso. No obstante, eso difícilmente representa un compromiso real con el mejoramiento de la calidad. Nosotros también hicimos algunas investigaciones y comprobamos que ha sido difícil mantener en actividad a esos grupos. Los miembros piensan que están solos, que la dirección no los acompaña."

Spellman se mostró preocupado:

"¿Cómo pueden sentirse de esa manera? Nosotros siempre les brindamos apoyo.

Becky se inclinó hacia adelante y dijo: "Señor Spellman, usted va a tener que dejar de engañarse sobre la calidad. CC ha venido adquiriendo, cada vez más, una mala reputación debido a servicios y productos de dudosa calidad. La cultura de la administración del negocio está claramente orientada hacia el cumplimiento del programa de producción y los costos, colocando a la calidad en un lejano tercer lugar. Aparentemente usted no lo cree así, pero de cualquier manera, es cierto. Sugeriría que citara a sus altos ejecutivos y les preguntara cuál es su principal problema y a qué dedican la mayor parte de su tiempo de trabajo."

Emory se quedó pensando. "Si lo hago y usted constata que ellos toman en serio la calidad, ¿me dejarían entonces en paz?"

"Vamos a dejarlo en paz de todas maneras, señor Spellman. Sólo estamos tratando de arrojar un poco de luz sobre la situación. La cuestión no es si puede usted convencerme de que todo es color de rosa; se trata de saber si su compañía y los empleados van a sobrevivir con las cosas como están."

Emory invitó a cinco altos ejecutivos a que se sumaran a la reunión. Becky se trasladó a un rincón del salón, para permanecer más bien como espectador.

"Les pedí que vinieran por unos minutos para que me informen acerca de la situación actual de algunas cosas. Lo que quisiera saber es: ¿cuál es el principal problema de cada uno de ustedes? Y luego, ¿a qué dedican la mayor parte de su tiempo?"

"El propósito de esto es obtener información para determinar si vamos por buen camino. Como ya sabrán, el mundo de los negocios no es demasiado propicio en este momento y necesitamos estar seguros de que aplicamos la estrategia más práctica posible."

Los cinco ejecutivos se miraron unos a otros y luego se volvieron hacia Emory. Tras un momento de indecisión, comenzaron a hablar.

Helen Douglas, del Departamento de materiales, dijo: "Mi mayor problema lo constituyen los proveedores que nos proporcionan servicios y productos poco apropiados. Paso la mayor parte del tiempo con los abogados y el personal de contratos, intentando arreglar las cosas lo mejor que pueda. . . y cada vez se pone peor.

Bjorn Anderson, de producción: "Cumplir con mi programa de producción representa mi principal problema. Hemos tenido que producir cinco unidades para poder entregar cuatro. El trabajo, tal como se está realizando, unido a los materiales que recibimos, dificultan mucho las cosas. Dedico gran parte de mi tiempo a conversar con el personal de presupuestos, tratando de encontrar la forma de que nuestra producción siga siendo rentable."

Harrison Ellis, de calidad: "Nuestro trabajo de inspección se ha complicado mucho, puesto que ahora tenemos que dedicar más tiempo a verificaciones. Hemos empezado a trabajar con las tiendas de venta al menudeo y con las compañías de tarjetas de crédito, para ayudarles a descubrir más pronto los problemas. He dedicado gran parte de mi tiempo a adiestrar a los inspectores."

Bill Davis, del servicio postventa: "Mi principal problema es conservar nuestros productos en condiciones de operar en el mercado. La cantidad de visitas de servicios se ha duplicado durante el año pasado. Creo que se trata de que los clientes se han vuelto menos tolerantes de lo que solían ser. Paso la mayor parte de mi tiempo de trabajo preparando itinerarios para el personal, de tal manera que puedan estar en dos lugares al mismo tiempo."

Barbara Wilson, de ventas al menudeo: "Todos los problemas que los colegas acaban de señalar, son mi principal problema. Recibimos material equivocado en el momento equivocado. Nuestros empleados de ventas cometen errores de cálculo; las devoluciones por parte de los clientes aumentan día con día. Todo mi tiempo lo pierdo yendo de una tienda a otra, pidiendo a los gerentes que trabajen con mayor empeño para atraer a los clientes a las tiendas. A su vez, ellos me insisten en que consiga mejores mercancías y empleados más capaces."

Todos permanecieron en silencio durante un momento. Emory lanzó una mirada a Becky, quien se encogió de hombros como diciendo: "Se lo dije". "Bueno, permítanme preguntarles lo que piensan acerca de nuestra calidad. ¿Necesitamos hacer algo al respecto?"

"Nuestra calidad no es peor que la de los demás."

"Estamos gastando una fortuna en inspección. Si prestamos más atención a la calidad iremos a la quiebra."

"La calidad es importante, pero si no despachamos la mercancía a tiempo, perderemos mucha clientela. Necesitamos establecer un control estadístico de la calidad. Eso remediará las cosas."

Todos guardaron silencio; Spellman los miró y les preguntó:

"¿Consideran que la dirección representa el principal problema?"

Se escuchó un coro de "NO". Algunos opinaron que podría ser una buena idea capacitar a los inspectores en materia de calidad. Otro sugirió, en plan de broma, que sería conveniente contratar obreros japoneses. Pero, en general, había un claro consenso unánime de que todo se debía al actual nivel social y empresarial. Es posible que estuvieran haciendo lo más que se podía hacer.

Harrison Ellis hizo un comentario: "Pienso que hoy en día se está exagerando el problema de la calidad. Simplemente no es posible lograr que todos hagan bien las cosas a la primera vez y hay que protegerse."

"Estamos progresando en cuanto a reducir los errores en algunas áreas y pienso que existe una buena disposición entre los empleados, sobre todo entre los de producción. Pero

tenemos que ser prácticos y reconocer que vivimos en un mundo real y que en ese mundo los errores son comunes.

Emory pidió al grupo que se retirara y se volvió a su guía: "No está tan mal como usted lo pensaba. Parece que tienen ideas bastante claras."

"¿De veras? Desde luego, no es muy importante qué tan claro ven ellos las cosas; lo importante es saber lo que piensan los clientes sobre CC. ¿Le gustaría escuchar algunas opiniones?"

"¿Pero cómo?"

"Encienda el televisor que está en ese rincón."

Spellman levantó el control remoto del televisor que se encontraba en su escritorio y lo accionó, al iluminarse la pantalla del aparato, preguntó: "¿qué canal?"

"Cualquiera", dijo ella. "Y puede usted hablar con los clientes, pregúnteles lo que quiera."

Una joven ama de casa, de pie en su cocina y con las manos en la cintura, miraba directo a la cámara.

"¿Es usted la persona que dirige la compañía que fabricó mi refrigerador?"

"Sí señora, soy yo", contestó Emory.

"Pues debería de estar avergonzado. Desde que compramos esta máquina, el mes pasado, he tenido que llamar tres veces al servicio postventa de su compañía. Y ahora se está descongelando toda mi comida porque hay algo que no funciona y han tenido que encargar la refacción a otra parte. Mi antiguo refrigerador me sirvió muchos años. Me gustaría tenerlo de nuevo.

"Siento que esté teniendo problemas. ¿La han atendido en la forma adecuada los técnicos de servicio?"

"Trabajan bastante bien, considerando la presión que tienen que soportar. Al parecer los aparatos electrodomésticos se están descomponiendo en toda la ciudad. Pero con mi refrigerador no tendremos problemas por mucho tiempo más. . . mañana mismo lo vamos a devolver."

La pantalla se oscureció, luego volvió a aclararse, apareciendo la cara de otra persona.

"Me dijeron que el jefe de CC iba a hablar conmigo. ¿Es eso cierto?"

"Sí señor, mi nombre es Emory Spellman. ¿Es usted cliente nuestro? ¿Qué producto compró usted?"

"No he comprado ningún producto. Utilizo su tarjeta de crédito, de hecho, mi compañía posee treinta y cuatro de sus tarjetas. Las entregamos a los empleados que tienen que viajar, para reducir el uso del dinero en efectivo."

"Es un buen programa. Estamos muy satisfechos con la función que cumple."

"Bueno, me complace que esté satisfecho. Nuestro contralor se ha mostrado muy contrariado durante todo el año, porque cada mes aparecen más de una docena de errores

en los estados de cuenta que ustedes nos remiten. Y todos son errores que sus mismos empleados cometen."

"Luego, mientras intentamos descifrar esos problemas, recibimos un telegrama tras otro amenazándonos con demandas si no pagamos. Debería usted de hacer algo al respecto, si es que desea conservar nuestra cuenta."

Spellman aprobó de manera entusiasta:

"Permítame anotar su nombre y el de su compañía, y me aseguraré de que todo se resuelva."

"Se trata de la Hartford Window Frame Company, y mi nombre es Wilson Weatherford. Buena suerte... la necesitará."

Spellman llamó al gerente de la compañía de tarjetas de crédito y le comentó el problema. Este le prometió una respuesta en el plazo de una hora.

Se volvió hacia Becky: "Estoy empezando a comprender, aunque me parece que muchos de estos problemas son parte inevitable de la vida. ¿Qué se puede hacer? Es obvio que mis empleados clave piensan que se trata de problemas que no les competen."

"Ese es precisamente uno de los mayores problemas", señaló Becky. "El mejoramiento de la calidad no es un programa, sino un proceso y requiere mucho tiempo para que se manifiesten sus resultados. Lo primero que tenemos que lograr es que los 'líderes pensantes' de la compañía tengan todos la misma percepción de la calidad."

Spellman tomó algunas notas: "Los reuniremos y pediremos a Harrison que les dé una charla sobre la calidad. ¿Qué más?"

Becky sonrió y movió la cabeza: "En primer lugar debemos de reconocer que él está muy bien aleccionado por los criterios convencionales sobre la calidad. El mismo señor Harrison representa una parte importante del problema. Su grupo de ejecutivos necesita educación externa. Necesitan conocer y comprender los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad. Ellos, al igual que usted, tienen que ponerse en contacto con la realidad."

"Yo no tengo problema en hacerlo, pero ¿cuál es la diferencia entre lo que usted denomina 'criterios convencionales' y lo que necesitamos saber?"

Becky le entregó una pequeña tarjeta. Decía: "Según el criterio convencional, la calidad se entiende como excelencia y, por tanto, es algo demasiado vago; en realidad, calidad significa cumplir con los requisitos, es decir, algo muy específico."

"Según lo convencional, la calidad se alcanza a través de la inspección, la verificación y la comprobación; la realidad nos dice que el único sistema que debe de utilizarse, es la prevención."

"De acuerdo con lo convencional, el estándar de realización de los empleados deberá consistir en niveles aceptables de calidad, vale decir, "Así está bastante bien"; la realidad nos indica que la calidad debe de ser algo específico, tal como la ausencia de error o el tener cero defectos."

"Lo convencional afirma que la calidad debe de medirse por índices y comparaciones; la realidad nos dice que debemos de calcular el precio del incumplimiento de los requisitos."

Spellman estudió la tarjeta: "Esto no parece demasiado complicado. Más o menos, estoy de acuerdo con todo, aunque pienso que 'exento de error' quizá sea una frase un tanto drástica. Me parece poco realista."

Becky sonrió: "La mayoría de los ejecutivos piensa de esa manera. Permítame mostrarle la relación de garantías de uno de sus competidores. Ustedes están promediando 4.1 visitas de servicios durante el primer año de uso de los refrigeradores; en cambio, el promedio de ellos es de 0.02 visitas. Hay una gran diferencia. Antes de que pregunte déjeme decirle que no se trata sólo de 'cifras'. No sólo eso, sino que hoy van a tener una reunión en la cual el presidente de la compañía les va a pedir que reduzcan el 0.02 visitas, a cero."

Spellman, se mostró asombrado: "¿Llevan mucho tiempo en esas condiciones?"

"La convicción de que este mejoramiento era necesario, la tenían desde hace algún tiempo, pero la disposición de la dirección para lograrla no estaba da-da. Son personas bastante tercas."

El teléfono sonó y Emory se disculpó para contestarlo. El gerente de la compañía de tarjetas de crédito le informó que la cantidad de errores en la cuenta de Hartford se había reducido de un nivel elevado de treinta y siete al mes, a su nivel actual de doce. Agregó que el cliente estaba satisfecho con el progreso. Spellman contestó que eso lo dudaba mucho. Le dio las gracias y colgó el auricular. Después de un momento, se volvió para seguir hablando con su guía, pero ella ya se había marchado.

La puerta se abrió y entró un individuo bastante desgarbado, acompañado por una persona de aspecto severo que llevaba un maletín y vestía un elegante traje oscuro con chaleco.

"¿Es usted Spellman?", preguntó el individuo desgarbado.

"¿Quién es usted?", dijo Emory, poniéndose de pie. "¿Qué está haciendo en mi oficina?"

La persona severa se aclaró la garganta y dijo: "Me temo que esta oficina pertenece al señor Blanton, quien acaba de comprar toda la compañía en los tribunales de quiebras."

Emory se puso rígido, pero luego sonrió: "Está bien", dijo. "Váyanse, vállanse. No necesito del 'espíritu de la calidad que ha de llegar' para que me ayude a captar el mensaje. Esta compañía nunca irá a la quiebra."

Muy obedientes, los espíritus desaparecieron.

"Se acabó", dijo Emory Spellman. "Estoy decidido a resolver este asunto de la calidad."

Observó la tarjeta que Becky le había entregado y miró al dorso. Decía: "La política de calidad de esta compañía será la de entregar productos y servicios exentos de errores a nuestros clientes, tanto internos como externos, y de manera oportuna."

"Estoy comenzando a comprender", se dijo Emory, "que ya estuve sufriendo de un caso grave de visión estrecha. Me concentré en una idea aislada de la calidad. La calidad no sólo es establecer requisitos e insistir en que las cosas se hagan bien. No se trata de algo funcional. En realidad, tiene que ver con la forma como se dirige la compañía en su conjunto. Requiere de la conjunción de acciones de todas las personas de la empresa para conseguir que ésta opere de manera adecuada; lo que deseo no es sólo tener cero defectos en los productos, clientes satisfechos, buena rentabilidad y todo lo demás. Dios sabe que todo eso es necesario, pero sólo es un resultado. Lo que vamos a intentar lograr aquí es una compañía libre de problemas. Vamos a aprender a hacer las cosas de una manera ordenada, enérgica y correcta".

"Una empresa libre de problemas. Eso es lo que seremos.  
Y en ese preciso momento, emprendió el camino.

## Decisión

Las empresas tienen problemas con la calidad, simplemente por falta de decisión. Sé que esta afirmación suena tan poco profunda como eso de decir que "es mejor ser rico y gozar de buena salud, que pobre y enfermo", pero es verdad.

Al principio del libro hablamos sobre las características de una empresa que siempre tenía problemas con la calidad. Nada de eso podrá cambiar si la compañía no rompe sus ataduras.

El mejoramiento de la calidad también tiene características definidas. Las empresas que no la logran de manera suficiente, aun cuando estén decididas a obtenerla, muestran los siguientes rasgos en común:

1. *A este esfuerzo se le llama programa no proceso.* Ello refleja con claridad la idea que priva en la mente de los directivos, de que este asunto de la calidad es sencillamente encontrar el conjunto de técnicas apropiadas que se apliquen a las personas apropiadas. Un programa le indica a éstas que, si siguen por tiempo suficiente las directrices, tarde o temprano ese programa producirá algún otro resultado. Los gobiernos a todo llaman "programas". La diferencia es que un proceso nunca termina y exige constante atención.

2. *Todo el esfuerzo está destinado a los niveles inferiores de la organización.* Resulta sencillo identificar esta situación. Intente encontrar algo que los altos ejecutivos tengan que hacer de manera diferente y verá que toda la educación va a ser destinada a los demás niveles. Por ejemplo, todos los esfuerzos realizados en pro de la productividad (así, con "P" mayúscula) deben realizarlos los niveles inferiores. Los círculos de calidad nunca empiezan en la sala de reuniones de la junta directiva y el control estadístico de la calidad no se aplica al personal de oficinas.

3. *El personal de control de calidad se muestra cínico.* "Cero defectos es una forma mecánica de pensar, lógicamente orientada." "Nosotros tenemos que satisfacer la idea que nuestros clientes tienen de la calidad." "Sencillamente, no es posible que la gente haga las cosas bien desde la primera vez." "La economía de la calidad requiere de errores; tienen que considerarse los altibajos por inexperiencia." Todos estos enunciados forman parte de unos criterios convencionales y cínicos que han convertido al incumplimiento de los requisitos en parte integrante del negocio. Por fortuna, hoy en día la orientación que siguen los profesionales del control de calidad es hacia la realidad contenida en los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad.

4. *La función de capacitación crea el material de capacitación.* Los conceptos del mejoramiento de la calidad y las acciones necesarias para propiciarla son muy sutiles y requieren de la comprensión que emana de la experiencia. Sin embargo, las ideas parecen tan simples que la gente se lanza a la capacitación sin darse cuenta de que le están enseñando precisamente las ideas que causaron el problema original.

5. *La dirección está impaciente por lograr resultados.* Tan pronto se entera de los costos de la calidad, la dirección notifica a todos los interesados que espera que logren una inmediata disminución de los mismos; lo que se traduce en una serie de acciones de corto alcance, tales como la reducción del departamento de calidad.

La experiencia indica que si el proceso se aplica de manera correcta durante el primer año, habrá una reducción del veinticinco por ciento en los costos del incumplimiento de los requisitos. En realidad, si el proceso no se comprende debidamente, se producirá más bien un aumento en los costos.

La impaciencia también conduce a la centralización del programa. Esto significa que los directivos esperan que las órdenes vengan de arriba, lo cual hace que el proceso se torne lento, ya que se incrementan los obstáculos.

Todas estas características y algunas más, se notan en un proceso de mejoramiento mal dirigido. Suceden porque no se le ha planeado con cuidado ni se le ha considerado con la suficiente seriedad.

Cuando la dirección decide establecer el mejoramiento de la calidad, lo hace, quizá sin darse cuenta de que lo ha hecho, decidiendo que todos los demás tienen que proceder de allí en adelante de manera diferente. No obstante, no es sino cuando decide aclarar sus propios actos, que se produce la verdadera decisión.

Los aficionados al fútbol americano quizá recuerden la vez en que un famoso entrenador se molestó porque el zaguero del equipo contrario anotaba demasiadas yardas más allá del defensa medio. El entrenador se volteó a la banca de los jugadores y grito: "Smith, ve y detén a ese individuo."

Smith se preparó a lanzarse al campo, poniéndose el casco. "Lo intentaré", dijo.

"Siéntate, Smith", contestó el entrenador. "El defensa que tengo allí en el campo ya lo está intentando."

Esta es la clase de historias sobre las cuales se construyen las sesiones de motivación. Hay una gran verdad en ellas, "Intentar" no es suficiente. Queremos a alguien que en realidad haga el trabajo." Si se quiere que suceda algo, hace falta decisión y una activa dedicación.

Sin embargo, no estamos tratando sobre motivación. Nunca me ha parecido que se pueda "motivar" a nadie por más de un par de días. Y de esto depende que surja o no la calidad dentro de una empresa u organización.

Hace algún tiempo trabajé en el departamento de calidad de una compañía cuya finalidad era pésima. El departamento de control de calidad lograba aprobar todas las auditorías que los clientes quisieran hacerle y sus manuales y procedimientos se exhibían como ejemplos de perfección. En verdad era una buena operación, con personas muy capaces que tomaban muy en serio sus responsabilidades y su preparación.

No obstante, debemos de aclarar que la principal habilidad del departamento era encontrar artículos que no cumplieran con los requisitos, antes de que dichos artículos se pudieran despachar. Teníamos cuartos llenos de ellos. Pero tan pronto como separábamos el material defectuoso, la dirección de la empresa buscaba la manera de lograr que se aceptara. No trataba de hacer daño; simplemente creía que algunos de los requisitos no eran indispensables.

En consecuencia, el producto no funcionaba bien, el consumidor se sentía muy insatisfecho, y se nos nombró un nuevo gerente. Por supuesto que antes de eso cambiaron tres veces a los directores de la calidad. Esta era la forma en que el anterior director general trataba el problema.

El nuevo director general nos hizo saber con toda claridad que íbamos a producir estrictamente de acuerdo con los diseños y que cuando el producto cumpliera todos los aspectos de sus requisitos, sólo entonces podría despacharse. Entre tanto, determinaríamos cada problema que necesitara ajuste y procederíamos a remediarlo.

"Remediarlo" significaba, entre otras cosas, buscar la manera de evitar que volviese a suceder.

Dos ejecutivos de alto rango pensaron que el director general no hablaba en serio y siguieron con sus operaciones en forma indecisa. El director general los despidió y a partir de entonces todo el mundo siguió sus instrucciones. Cuando comenzamos, había una lista de cincuenta y seis puntos problemáticos y me tomó seis meses corregirlos; entre tanto se agregaron a la lista otros veinticuatro casos más, que también fueron resueltos.

Al cabo de seis meses estábamos de nuevo al día en nuestro programa de producción, las cajas con material defectuoso se habían reducido al tamaño de un solo armario. Los clientes hacían prueba tras prueba tratando de encontrar algo malo; pero no lo lograron, porque no lo había. Era difícil de creer, pero el producto funcionaba; era confiable, de precio razonable y entregado a tiempo.

Hemos presentado un caso en el que una misma organización produjo dos resultados diferentes. La única diferencia, además de los dos testarudos despedidos, estribaba en el liderazgo.

El director general había dicho con claridad cristalina cada día, que estaba decidido a producir calidad en el verdadero sentido de la palabra. Por ejemplo, acechó a aquellos que cumplían negligentemente con sus tareas; invitó a cenar en la planta a los operarios y a sus familias; se presentaba en las tolvas de revisión de materiales y llevaba algunas piezas defectuosas al jefe de ingenieros; invitó a almorzar al secretario general del sindicato; empujó a los directores fuera de sus oficinas, al mundo real; se convirtió, en suma, en un verdadero tábano. Nadie podía olvidarse de cómo prevenir la producción de artículos que no cumplían con los requisitos, y el nuevo director de calidad con gusto ayudaba a todos a aprenderlo.

Los directivos estadounidenses han revuelto cielo y tierra entre su país y el Japón, intentando encontrar el secreto de la calidad japonesa. "¿Por qué será que sus cosas sí funcionan mientras que las nuestras tienen tantos problemas?" "¿Por qué pueden los distribuidores norteamericanos de automóviles japoneses pasar su tiempo vendiendo, en vez de gastarlo en arreglos?" "¿Por qué todas sus acciones administrativas se realizan en la forma correcta, mientras que en las nuestras se presentan tantos problemas?"

De modo que van a Japón y, al volver, instalan algún instrumento mágico que arregle el problema de la calidad. Regresan con la idea confirmada de que el problema debe de ser el trabajador y que lo que se necesita es lograr de alguna manera que los trabajadores norteamericanos actúen como los japoneses.

Lamentablemente se dan pocos cambios en cuanto a mejoramiento permanente. No porque las técnicas utilizadas no sirvan, ya que todas valen la pena, si-no porque mientras no se enfrente el problema de fondo, habrá escaso mejoramiento. El verdadero problema es que la dirección no toma en serio los requisitos del producto ni de los servicios.

Si analizamos el éxito japonés o el éxito de muchas empresas norteamericanas que tienen productos de calidad, encontramos el único secreto: toman en serio los requisitos. Los establecen con mucho cuidado y los confrontan con prudencia; no utilizan recursos como "fuera de especificaciones"~ "así está bastante bien", "rechazos", "enviarlo el mes próximo", y así sucesivamente.

Cuando la dirección insiste en que se cumplan los requisitos y alienta la participación necesaria para lograr que se dé la prevención aparece un mundo diferente. Ninguno de los procedimientos que hayan sido desarrollados para crear conciencia sobre la calidad puede lograr que esto suceda. No ocurriría hasta que los empleados de la empresa hablen un lenguaje común sobre la calidad y comprendan lo que la dirección desea.

Después de que uno pasa quince minutos en una compañía, se vuelve bastante sencillo descubrir de qué manera se ajustan sus actividades administrativas a los procedimientos; y si se trata, por ejemplo, de una empresa manufacturera de equipos, cuál es su nivel de calidad. Mis predicciones pocas veces fallan. En algunas situaciones esto queda al descubierto con sólo pasar unos minutos en la oficina del gerente. La operación es copia fiel de lo que son los directivos.

No basta con parecer decidido o actuar con decisión. El asunto respecto al que se esté decidido tiene que estar muy claro en las mentes de todos los interesados. El capítulo sobre Educación tratará acerca de cómo se inculca en las mentes esa claridad; aunque nada florece hasta que esté claro en las mentes de los "líderes intelectuales" de la empresa. Hemos aprendido que a los directivos no se les puede enseñar dentro de la empresa, ya que sólo responden a una credibilidad que por lo general no se acepta dentro del grupo de sus pares. Tienen que salir del lugar y someterse a una "inmersión" que les ayude a cambiar sus opiniones.

También hemos aprendido que los esfuerzos por mejorar la calidad darán fruto sólo en aquellas compañías en que se acojan a ellos voluntariamente. No puede uno salir a buscarlas y traerlas a rastras. Esta estrategia es el resultado de haber aprendido que la dirección tiene que "nacer de nuevo", por su propia cuenta, en su compromiso con la calidad. Los altos ejecutivos pasan por el sistema de educación y aprenden la posición que desempeñan en el proceso global.

Sin embargo, cuando los ejecutivos, los directores y el personal de mejoramiento de la calidad ingresan al sistema de educación, por lo general quieren sentirse seguros de que la dirección en realidad está comprometida a todo ello. No es que no crean en su seriedad; sino que no están seguros del tiempo que durará esa seriedad. Piensan que "el viejo" puede salir con otra cosa tan pronto se alivien los problemas del momento.

La credibilidad del compromiso es el problema más grande para los directivos; tiene que ser reforzada con constancia. La dirección debe demostrar continuamente que su compromiso es de largo alcance; de hecho, permanente. No basta con decir las palabras correctas; cualquiera puede hacer eso. Son las acciones y el estilo de vida los que deben hacerse patentes. (Esto es lo que hacen muy bien los más altos directivos japoneses. Nunca se les escuchará una palabra de desaliento sobre la calidad.)

Cuando se trata de la comprensión de un asunto, es imposible aparentar o mentir. Para que la decisión sea obvia, tiene que haber una verdadera comprensión.

Esto nos conduce a los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad.

Como gerente profesional de la calidad en un mundo en donde nadie la rechaza, aunque pocos la poseen. traté de promover su comprensión durante muchos años. No obstante, nada funcionó de manera decisiva, porque todo el mundo creía que entendía bien el concepto. Es difícil llegar a la mente de alguien que está entusiastamente de acuerdo contigo. Es difícil conocer la manera de pensar del colega que cree que él y tú son las únicas personas "buenas" -

Por último, los Principios Absolutos se integraron como los cuatro conceptos fundamentales del proceso para el mejoramiento de la calidad.

Hay un quinto concepto: "No existe algo llamado 'problema de la calidad' "; pero este concepto es más bien para los profesionales del ramo de la calidad y sólo unos cuantos de ellos entienden que su propósito es señalar con precisión los problemas en vez de decir, vagamente, "el Departamento de control de calidad es un desastre".

Los Principios Absolutos responden a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la calidad?
2. ¿Qué sistema se requiere para propiciar la calidad?
3. ¿Qué estándar de realización deberá de utilizarse?
4. ¿Qué sistema de medición se requiere?

## **Primer Principio Absoluto: Calidad se Define como Cumplir con los Requisitos**

### **MEJORAR LA CALIDAD Y ELIMINAR LOS PROBLEMAS DE MANERA SIMULTANEA**

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo "haga las cosas bien desde la primera vez" (HBP). Conseguir que esto suceda, es la parte medular del libro, pero la clave de HBP es lograr que los requisitos sean comprendidos con claridad y, luego, no colocar obstáculos en el camino de las personas.

En realidad, los directivos tienen tres tareas que realizar: (1) establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados; (2) suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, y (3) dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Cuando se hace evidente que la política de la dirección es el HBP, todo el mundo va a HBP. Todos tomarán tan en serio esos requisitos, como lo hacen los directivos de la empresa.

Los conflictos se presentan cuando la dirección muestra titubeos en su dedicación a las políticas y a los procesos. Cuando nadie puede contar con nada, nadie se dispondrá a HBP. El "LO" en la frase de "hágalo bien desde la primera vez" es el requisito. Si no existe ese "LO", no habrá posibilidad de HBP.

Uno de los primeros trabajos que desempeñé en una empresa fue el de redactor técnico. La compañía preparaba descripciones de materiales pertenecientes al gobierno. Mi trabajo consistía en redactarlas de manera tal que cualquiera con una escasa comprensión técnica (como la mía) pudiera entender el texto.

Primero hacía una investigación y luego escribía el material. Posteriormente éste iba al grupo evaluador, que lo revisaba y, entonces, venían a regañarme. El trabajo nunca les parecía satisfactorio.

Por último, después de unos meses de sufrir esto, hice una lista de las cosas que en mi opinión debía de abarcar el trabajo de descripción técnica. Los grupos revisaron la lista, agregaron algunas cosas y cambiaron otras. Nos pusimos de acuerdo amistosamente acerca de la lista y~ a partir de entonces, vivíamos felices con nuestro trabajo.

Acordamos los requisitos y estos nos pertenecían.

Ahora bien, esto no es un descubrimiento como el del teléfono ni un acontecimiento como la caminata sobre la superficie lunar. Sin embargo, convirtió una situación llena de hostilidad y problemas en una situación de trabajo placentera y muy productiva.

Llegamos a un entendimiento sobre los requisitos. Antes de eso, todos se preocupaban por si mismos y entre más alto se estaba en la organización, más contaba la opinión personal de uno. Ningún informe era igual a otro. La energía de la organización se gastaba en resolver repetidamente las mismas situaciones. La opinión instintiva era que las cosas no se podían definir de modo tal que se llevaran a cabo en forma rutinaria.

Dichas actividades representan para las empresas de servicio, como mínimo un cuarenta por ciento de sus costos de operación. Piense sobre esto, mientras avanzamos en el libro, explicando por qué pasan estas cosas y qué podemos hacer al respecto.

La causa no está en la técnica de los procesos o los procedimientos; no se trata tampoco de una falta de conocimiento acerca de cómo hacer las cosas, ni es la falta de deseo de los trabajadores para poner orden en sus vidas productivas. La causa es la definición de la dirección sobre lo que es la calidad: "lo bueno". Nadie sabe lo que eso significa, salvo tal vez la persona que dicta la conferencia.

La calidad debe de definirse como *cumplir con los requisitos*. Esta definición permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia. Significa que los mejores cerebros y los conocimientos más valiosos se invertirán en establecer previamente los requisitos, y no en lo que se puede hacer para eliminar asperezas.

El ejecutivo resuelto tiene que sufrir un "trasplante de cerebro" en lo que a calidad se refiere. Cuando alguien trate de presionar a que se acepte algo que ha sido rechazado por un pequeño defecto, el ejecutivo tendrá que detenerlo con preguntas tales como: "¿Por qué querríamos enviar a nuestros clientes algo que no nos solicitaron?"

El ejecutivo decidido no tiene más remedio que insistir en el mismo punto, una y otra vez, hasta que todo el mundo crea en la calidad. La primera vez que se acepte una desviación, bastará para que todos se enteren antes de que la tinta se seque en el papel- Las personas dirán: "Ah, ya veo que hay algunas cosas que no tienen que estar del todo bien."

Un ejecutivo de grupo de una empresa de computadoras se dio cuenta un día de que se programaba pasar un producto nuevo del departamento de desarrollo al de producción. No obstante, una junta que revisó la situación halló que ese producto aún no había aprobado todas las pruebas requeridas. Dejarlo salir significaría que de nuevo el desarrollo se terminaría durante el proceso de fabricación. A su vez, Producción no podría terminar su trabajo por completo y, luego, habría que llamar a los del servicio postventa para poner a funcionar el producto en las propias oficinas del cliente. En un par de años, saldrían los defectos.

Esta manera de proceder se daba por supuesto, pues se había utilizado durante años. El ejecutivo conocía el costo del sistema y con qué frecuencia habían quedado defraudados los clientes con el funcionamiento de los nuevos productos; de modo que se decidió no cumplir con la fecha de entrega que se había programado varios meses antes. El desarrollo del producto no iba a certificarse como terminado, cuando en realidad no lo estaba. Para ello el departamento de mercadotecnia tendría que hacer malabares, habría que devolver el

depósito a algunos de los clientes (con sus respectivos intereses) y perder algún prestigio en el mundo de la industria.

Sin embargo, lo hicieron, y el efecto no fue tan malo como se había temido. El producto sólo salió un poco más tarde, porque el desarrollo de la producción no tardó tanto tiempo, al existir la oportunidad de trabajar con estándares claros y definidos. El servicio a clientes prácticamente desapareció por innecesario y la confiabilidad del producto era la mayor jamás alcanzada en una línea nueva.

Después de esa experiencia, los productos nuevos culminaban su desarrollo a tiempo. No se necesitó incurrir en ningún costo adicional y la confiabilidad del funcionamiento del producto aumentó aún más. Una vez que todos se dieron cuenta de que la dirección seguía tomando en serio a la calidad, el procedimiento se hizo rutinario.

No es preciso dismantelar una empresa para probar que se es un ejecutivo decidido. Se puede decir, por ejemplo: "Les doy seis semanas para que pongan en orden esta situación. Mientras tanto, dejaré que el proceso actual, de repetirlo todo, siga su marcha. Pero si al cabo de las seis semanas no ha sido corregida definitivamente, tendrán que atenerse a las consecuencias."

## **LA CALIDAD EN EL GOLF**

Greg Howland detuvo su automóvil en la zona de aparcamiento del club social, presionó el botón automático para abrir la guantera y bajó, rodeando el auto. Se despojó rápidamente de los mocasines, se puso los zapatos deportivos y tiró de su bolsa de golf.

Tom Morley se acercó al automóvil en su carrito de golf y dijo: "Como siempre, mi viejo, llegas en el último momento, pon tu bolsa en el carro y vámonos. Ya estamos todos en el 'tee'. Hoy tenemos un torneo 'handicap'."

Mientras Greg terminaba de vestirse, Tom dirigió su carrito al 'tee' número uno, donde lo esperaban sus dos amigos para iniciar el torneo matutino de los sábados. Luego Greg soportó las bromas de sus amigos y esperó su turno.

Diciéndose que debía de conservar la calma, golpeó con nerviosismo la pelota y la envió a la zona izquierda del campo, fuera de los límites. "Te voy a dar otra oportunidad"~ le dijo Tom, "por haber llegado otra vez tarde".

Greg se encaminó al lado izquierdo del hoyo cinco, mientras que el grupo seguía adelante. Al alcanzar su pelota, descubrió a un costado un nido de pelotas de práctica.

"Esto me ayudará a hacer calentamiento", se dijo, y procedió a golpear las cinco pelotas por encima de la cerca y hacia el campo. Después, mientras buscaba su pelota, notó hierba alta inmediatamente detrás de ella.

"Si le pego a la hierba arruinaré el tiro", se dijo mientras arrancaba de raíz la planta que estorbaba. Entonces pudo alisar el campo detrás de la pelota.

El tiro rodó suavemente por el centro de la pista, colocándose junto al segundo tiro de su oponente.

Greg preguntó: "¿Qué tiro vas a realizar, George? Me parece que uno de ciento cincuenta yardas."

"Eso me parece, utilizaré un palo seis, de hierro", le contestó George.

Como el tiro de George quedó corto, Greg hizo un tiro más largo sobre el campo, pero la pelota quedó atrapada en la arena.

Se dirigió hacia la trampa, murmurando algo sobre las dificultades para medir las distancias en ese hoyo.

Al mismo tiempo en que golpeaba una piedra frente a su pelota, Greg tiró fuerte desde la arena y la pelota cayó en la grama, en posición cuatro. Cuando llegó su turno para lanzar la pelota al hoyo, su compañero le sujetó el asta de la bandera.

Pensando que la pelota pasaría el hoyo por la derecha, el compañero de Greg soltó el asta y caminó hacia su propia pelota. Sin embargo, la bola golpeó con fuerza al llegar al hoyo, pegó en el asta y rebotó hacia afuera del borde.

"Mala suerte", le dijo su contrincante y golpeó la pelota devolviéndosela. ¿Cuál fue la puntuación de Greg?

Greg diría que hizo seis en ese hoyo y hubiera hecho cinco si su compañero no hubiese sido tan perezoso. Sin embargo, el golf es un juego de reglas y de acuerdo con esas reglas, Greg tuvo más de seis puntos buenos.

Si nos ceñimos a las reglas del golf aceptadas y de común conocimiento, Greg hizo dieciocho golpes en vez de seis y fue descalificado dos veces.

Esto significa que jugaba según un conjunto de requisitos diferentes a los establecidos por las reglas del juego. Por tanto, sus anotaciones no eran las propias del golf.

Si no tomamos en serio los requisitos, no realizaremos bien nuestra tarea. Si Greg hubiera sabido que tenía que atenerse a cada resultado en vez de ajustar la situación paliando sus fallas, hubiera jugado de manera diferente.

	<b>Regla</b>	<b>Total acumulado</b>
a.	Envío la pelota fuera de los límites Sanción: Golpe y distancia	29 2
b.	Estuvo de acuerdo en pasarse las reglas Sanción: descalificación	4 2
c.	Envío la pelota	
3		
d.	Practicó en el campo de golf Sanción: dos golpes	8 5
e.	Mejoró artificialmente el tiro Sanción: dos golpes	17 7
f.	Envío la pelota en medio de la pista	8
g.	Pidió consejo y ayuda Sanción: dos golpes	9 10
h.	Envío hacia zona peligrosa (trampa de arena)	11
i.	Movió obstáculo suelto en la zona peligrosa Sanción: dos golpes	18 13
j.	Golpeó superficie de césped alrededor del hoyo	14
k.	Golpeó suavemente para poner en el hoyo	15
l.	Pegarle al asta de la bandera	

	Sanción: dos golpes	34	17
m.	No sacar del hoyo		
	Sanción: Descalificación	Definición Núm. 3	18 (con
		"gimmie")	

Eso hacen los profesionales cuando practican. Tratan de lanzar tanto tiros difíciles como fáciles. Hacen calentamiento antes de salir al campo y van formando sus propias actitudes frente a situaciones adversas, de modo que cuando éstas se presentan (como tirar la pelota al lago), pueden controlar el problema sin empeorarlo.

La diferencia entre el golfista profesional y el aficionado, no es sólo el "swing". Mucho depende de la comprensión del juego, empezando por las reglas. Esto contribuye a la disciplina. Si todos los jugadores hicieran sus propias reglas, sobre la marcha, no sería raro que sus juegos no mejoraran con los años. El primer acto del mejoramiento de la calidad es considerar los requisitos de manera seria y formal.

El primer Principio Absoluto de la Administración de la Calidad es:

**LA CALIDAD DEBE DE DEFINIRSE COMO CUMPLIR CON LOS REQUISITOS, NO COMO LO BUENO.**

Los directivos tienden a preocuparse mucho cuando se trata de establecer los requisitos. Inmediatamente se imaginan miles de pequeños "hagan esto o aquello".

Y sin embargo, pensándolo bien, los requisitos son sólo respuestas a una serie de preguntas. Todo comienza cuando usted le dice a su personal que quiere que lo hagan bien desde la primera vez y ellos quieren saber qué significa ese "LO"

¿A qué hora debo de llegar al trabajo? *A las ocho y media de la mañana.*

¿A qué hora puedo retirarme? *A las cinco de la tarde.*

¿Cuál es mi lugar de trabajo?

*Este.*

¿En qué consiste mi trabajo?

*En cuentas por pagar.*

Aprendí a realizar ese trabajo en donde laboré con anterioridad. ¿Desea que lo haga igual?

*NO. Aquí está el manual de cuentas por pagar. Revíselo, por favor, a ver si le parece que cubre todos los aspectos. Queremos pagar todas nuestras deudas a tiempo, para obtener los descuentos y conservar nuestra posición crediticia.*

¿Qué información recibiré?

*Contabilidad le enviará todas las facturas en cuanto se aprueben para su pago.*

¿Cómo sé de cuánto dinero dispongo para realizar pagos?

*Aquí tiene el manual de operación para la computadora que le ayudará en esta función. La Sra. Snedly vendrá mañana a las 8:45 y le enseñará cómo se manejan la terminal y la impresora. Se quedará por el tiempo que usted desee.*

¿Efectúan los pagos diariamente?

*Nos gusta pagar los miércoles, pero usted puede emitir cheques especiales si existiera alguna buena razón para ello.*

¿Qué es una buena razón?

*Aquí tiene una lista de buenas razones. Una de ellas sería la probabilidad de que perdamos un descuento si esperamos.*

¿A quién debo dirigir los cheques?

*Cada estado de cuenta tiene su indicación de "cheques pagaderos a favor de":*

Y así sucesivamente, hasta que se hayan contestado todas las preguntas. En otra área de la empresa podríamos escuchar lo siguiente: "¿Qué profundidad debe de tener el orificio? ¿Qué ancho? ¿Qué tolerancias debemos de usar? ¿Qué tipo de acabado? ¿Qué clase de material?" Las respuestas a todas estas preguntas producirán otros tantos requisitos.

Los requisitos, al igual que las medidas, son formas de comunicación.

## **Segundo Principio Absoluto: El Sistema de la Calidad es la Prevención**

El costo más visible relacionado con los criterios convencionales de la práctica de la calidad, reside en el área de la verificación. Las compañías manufactureras etiquetan a las personas como inspectores, personal de pruebas, y así por el estilo. Las empresas de servicio realizan las mismas actividades, pero con otros nombres. La gran diferencia es que en la manufactura esas personas se identifican, se capacitan y son dirigidas. Se convierten en una fuerza potente para descubrir problemas y ayudar a propiciar medidas correctivas. Tienen gran impacto en toda la empresa.

En las compañías de servicio, esas medidas son aisladas y con frecuencia no se canalizan conjuntamente. Es muy difícil identificar problemas que afecten a la totalidad de la empresa. Resulta más difícil efectuar una medida correctiva y, a veces, ni siquiera se le presta atención. En realidad, todas esas labores se podrían llevar a cabo con facilidad; sólo que en la cultura de las empresas de servicio no están acostumbrados a hacerlo.

La verificación, ya sea que se le llame comprobación, inspección, prueba o con cualquier otro nombre, siempre se hace después de que ocurre algo. Si esas acciones se utilizan en procuración de la aceptación, lo que se hace es separar el producto bueno del malo. Cada acción produce una pequeña pila de material o papel que tiene que seguir evaluándose.

Para tener una idea clara del proceso, basta visitar una planta manufacturera de equipos o productos similares. Cada lote de trabajo, por lo habitual, se carga en una caja. Cada caja va acompañada de una carpeta que contiene los dibujos y especificaciones correspondientes al material de esa caja.

En la tapa de la carpeta aparece una lista de la ruta que la caja debe de recorrer. Se indica cada paso del proceso: corte, taladro, inspección, quitar sobrantes, moldeado, y así sucesivamente. Todo dispuesto por el ingeniero industrial.

La hoja de ruta tiene una casilla para anotar cuántas piezas sobreviven a cada operación. Si la caja empezó la travesía con cien piezas, uno podría pensar que debía de terminar las operaciones con todas ellas. Pero esto no es así. Después de cada paso, el operario anotará las piezas que subsistieron al proceso de calidad.

Cuando los niveles de defectos se conocen de antemano, el personal quemaneja el almacén sabe cuántas piezas tiene que poner en la caja para que se pueda producir la cantidad requerida; tal vez ciento diez para obtener cien.

Esta clase de actitud es una de las principales razones por las que las industrias básicas de los EUA están sumidas en problemas. Tan solo multiplíquese cada cajita de cien piezas por decenas de miles de cajas, y no será difícil que se llegue a cantidades increíbles de desecho.

El personal de servicio hace la misma cosa al disponer a más personas de las necesarias para realizar un determinado trabajo. Pronto cada obstáculo en el camino tendrá quien se ocupe de él. Los sistemas de datos tienen sistemas de apoyo. Las formas nuevas tienen pronto otros formatos; las reuniones de análisis precisan de renovadas reuniones.

La verificación es una forma cara y poco fiable de obtener calidad. Verificar, seleccionar y evaluar sólo filtra lo que ya está hecho. Lo que hace falta es *prevención*. El error que no existe, no puede ser pasado por alto.

La prevención es algo que sabemos realizar si comprendemos nuestro proceso. Si un vendedor se dirige desde el aeropuerto que no conoce a una ciudad que tampoco conoce, es preferible que pida información antes de lanzarse por la autopista.

Si un pintor desea conseguir un mismo color, mejor será que lleve una muestra a la tienda de pinturas.

Si el dueño de un restaurante desea tener huevos frescos todas las mañanas, tiene que buscar a alguien que venda huevos frescos y que, además, realice sus entregas a tiempo.

Si el comprador de una tienda quiere conseguir las tallas correctas que satisfagan a su clientela, sólo hay una manera de hacerlo: el fabricante deberá de recibir una orden con la selección de tallas especificadas con claridad, a través de una notificación que sea inteligible para ambas partes.

Sería difícil no estar de acuerdo con estos actos de simple sentido común. Resulta demasiado tarde verificar las tallas en el momento en que llega la mercancía o abrir cada huevo y examinarlo o correr de un lado a otro tratando de recordar los colores, o escudriñar el mapa mientras se va conduciendo en la autopista, con una enorme fila de automóviles detrás de uno.

¿Cómo es posible que esta manera de pensar no forme parte del sistema normal de operar? ¿Por qué brincamos de un lado a otro del departamento de producción en vez de pensar cómo podemos hacerlo bien desde la primera vez?

La prevención es una de esas cosas de las que los empresarios simplemente no hablan. Cierto, el tema de: "hagámoslo bien esta vez" o "piensen antes en esto un poco más detenidamente", se plantea con cierta frecuencia, pero nadie lo toma en serio.

Cuando me ascendieron a gerente de departamento, me esforcé por elaborar mi presupuesto de manera correcta. Aunque era un poco reducido, pensé que lo lograríamos. Durante todo el año lo fuimos cumpliendo, a pesar de que mi personal muchas veces carecía de elementos. A mediados de ese año, recortamos la partida de viajes, lo que redujo la marcha de algunos proyectos. Sin embargo, al final del año esperaba que mi jefe me dijera que había realizado un buen trabajo.

Un amigo mío, que realizaba las pruebas, no le prestó atención alguna a su presupuesto. Hizo todo lo que quiso hacer e inventó grandes excusas para ello. Al final del año se había sobregirado con un veinte por ciento de su presupuesto, mientras que yo me mantenía dentro del mío.

Cuando aparecieron los presupuestos para el nuevo año, el mío fue recortado en un diez por ciento y, en cambio, el de mi amigo tuvo un incremento del veinte por ciento. Esa fue la última vez que tomé en serio un presupuesto. La credibilidad que me merecía la dirección se esfumó para siempre. Al año siguiente me pasé en el presupuesto con el veinte por ciento y nadie me dijo nada. A través de estas experiencias nos damos cuenta cuando la dirección no está realmente interesada en la prevención.

No obstante, nosotros, que hoy estamos trabajando en el campo de la administración, sabemos que los tiempos han cambiado. Ya nadie puede permitirse semejantes disparates. El concepto de la prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de la acción preventiva. El concepto es el mismo, ya se trate de la manufactura de circuitos impresos o de la preparación de pólizas de seguros. Como mi padre solía decir: "Hay que hacer algo grande a partir de algo pequeño."

El secreto de la prevención estriba en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Estas causas pueden ser controladas. Cada producto o servicio está formado por un gran número de componentes, cada uno de los cuales debe tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas.

Una póliza de seguros, por ejemplo, contiene una serie de cosas que se prestan a error; supongamos que son veinticinco. El vendedor necesita información que muestre a su posible cliente los beneficios y los costos en cuestión. El personal de capacitación necesita datos exactos para pasarlos a las personas pertinentes. El desarrollo y la preparación de tal información es en sí una tarea importante. La información actuarial y de mercadotecnia es también muy voluminosa y cualquier error u omisión puede costarle a alguien mucho dinero.

El agente de ventas deberá de transmitir información sobre su cliente al lugar donde se inicia la transacción. Allí, cualquier pequeño número que se confunda, alimentará la computadora con información equivocada. Las formas y sistemas utilizados deberán de diseñarse de forma tal que se eviten errores por descuido.

Un caso es el del presidente de una empresa de seguros de vida, quien era acosado por varios importantes agentes independientes, muy molestos por los errores cometidos por el personal de oficinas- Se enviaban cartas a lugares equivocados, los nombres de los clientes tenían errores, se confundían los números de ciertos motores; en suma, siempre había algo equivocado.

La empresa decidió inicialmente montar una oficina con doscientos empleados que verificasen todos los paquetes antes de su envío. Puesto que el costo del sistema era nada menos que cinco millones de dólares y que en realidad contribuía muy poco a la confianza, no fue difícil sugerir que se buscara una solución alterna al problema.

Después de un tiempo se desarrolló una alternativa con los agentes independientes. Había ciento cincuenta de ellos, que representaban un elevado porcentaje de los negocios de la empresa. Se determinó que la mayoría de las pólizas, tales como las de riesgos automovilísticos, eran de tipo estándar. Estas pólizas de rutina eran las que siempre presentaban problemas; en cambio cuando alguien quería asegurar a un elefante u otra cosa parecida, aquello se manejaba con la mayor facilidad.

La empresa colocó terminales en las oficinas de cada uno de los agentes. Esto permitió al personal de esas oficinas anotar mecánicamente la información en las planillas de póliza y transmitirla a la computadora de la empresa de seguros. Después de unos segundos la computadora confirmarla la información y la póliza se mecanografiaría automáticamente, con lo que todo el mundo estaría contento. Cualquier error numérico o de ortografía iba a ser responsabilidad del agente. Esto resolvió el problema del presidente de la empresa.

Esta solución en realidad complació al departamento de mercadotecnia, porque ahora los agentes independientes trajeron más negocios a la compañía. Esta ahora instala terminales de computadora en todos los lugares donde le es posible.

Se eliminaron numerosas oportunidades de error y es éste precisamente el cometido de la prevención. Esas terminales costaron a la compañía apenas una pequeña parte de lo que hubiese requerido la función de verificación. Haber evitado envíos por correo, bastaba por sí solo para compensar gran parte de los costos de instalación.

En los procesos de fabricación, en especial en montaje o en las operaciones de alta producción, existe una técnica que ayuda al proceso de prevención. Se denomina Control Estadístico de la Calidad, o CEC.

Con este método, se identifica cada variable y luego se mide conforme avanza el proceso. Cuando una variable empieza a salirse de control, se ajusta de nuevo; si todas las variables se encuentran controladas, el resultado final será el que fue previsto.

Se piensa que el CEC es un proceso complicado y difícil, cuando en realidad no lo es; es un instrumento muy efectivo y sencillo de entender. Las personas que elaboran las tablas de variables y enseñan las técnicas de medición, deben de ser muy diestras, pero el resto del personal sólo tiene que aprender a comprender unas cuantas cosas.

Las tablas se elaboran con límites superior e inferior que representan la "tolerancia" del proceso. Cada medida se anota por medio de un punto. Si un punto se encuentra entre las líneas, siga trabajando; en cambio si se dirige fuera de las líneas de los límites, hay que hacer algo al respecto; y si un punto se encuentra fuera de la línea, es preciso detener el proceso. Eso es todo.

A pesar de ello, pocos directivos aceptan el CEC, por la sencilla razón de que no soportan una interferencia en el proceso. Es por esto que el CEC nunca ha sido aceptado en los EUA como parte normal de operaciones; siempre se le ha considerado como una medida especial. En la actualidad hay muchas empresas que utilizan el CEC, como debe de ser, pero muchas de ellas consideran que interviene con la inventiva.

Los ejecutivos no se percatan del efecto que tienen sus propias acciones personales en los procesos de sus empresas, ya sea que se trate de compañías de servicio o manufactureras. La única diferencia entre las dos es que en las primeras el desecho sale en cestos de basura, y en las segundas en barriles. Recuerde que la mayoría de las personas que trabajan en empresas fabricantes de equipos, nunca tocan el producto. Todos se encuentran en funciones administrativas y de papeleo. Los mejores planes de prevención se pueden ir por la borda, debido a una política ejecutiva negligente. Recuerdo con claridad un caso.

Me gusta realizar visitas a lugares de trabajo, así se trate de la oficina trasera de un corredor de bolsa o de una fundición. Me agrada ver a personas compenetradas con sus actividades y tener la oportunidad de aprender de ellas. En tales visitas recabo mucha información que posteriormente redundará en nuevos conocimientos.

Un día fui a visitar una empresa que se estaba convirtiendo en mi cliente. Dentro de la orientación que se me ofreció, me llevaron a conocer un proceso nuevo por medio del cual se estaba produciendo un nuevo componente. Acababa de construirse una sala a prueba de polvo y el proceso complejo había sido desarrollado a un costo de varios millones de dólares. Era muy impresionante.

Mi anfitrión me dio una bata blanca, gorra, guantes y protectores para los zapatos. Visitamos la línea de producción, conversando con los trabajadores. A varios de ellos les pregunté con qué problema principal se enfrentaban, a lo que recibí diversas respuestas. El espíritu de trabajo era obviamente bueno y la gente se sentía orgullosa de su trabajo.

"Este proceso tiene veintiún estaciones diferentes", me indicó mi anfitrión. "Cada una de ellas se verifica electrónicamente y su situación se informa de manera continua. Por ejemplo, este baño debe de tener cierta temperatura. El indicador digital lo señala cada vez que se oprime el botón; inclusive puede dar un informe impreso."

Los datos de tiempos reales siempre me han interesado, ya que es una manera de controlar un proceso de cerca. Ese proceso me pareció admirable.

Al final de la línea de producción, mi anfitrión me llevó a un despacho donde se ubicaban los técnicos de control de producción. Me mostró los informes que preparaban al final de sus turnos respectivos.

"Las estaciones del proceso se controlan de manera regular y cada vez que un requisito se sale de los límites de control, se redacta una tarjeta. Luego el ingeniero de procesos estudia la situación y determina si hay que corregir o no el punto de control y si hay que hacerlo, cuándo."

"Hemos encontrado que podemos efectuar la mayor parte del mantenimiento y reparaciones en el tercer turno.

Después de examinar las tarjetas, comenté que en todas ellas se leía la observación "continuar el proceso" y firmaba L. S. Jones.

Me indicó que Jones era el ingeniero de procesos.

"De modo que el proceso se sigue y luego se ajusta, al final del turno.

"Exactamente, esa es la manera en que el trabajo de mantenimiento no interfiere en la producción. Hay una gran demanda de esta pieza y estamos retrasados respecto a los plazos de entrega.

Esa noche cené con el presidente de la junta directiva, el presidente de la compañía, el director de ingeniería, el director de manufactura, el gerente de calidad y el gerente de personal. Me invitaron a un restaurante muy agradable donde tuvimos una buena conversación. No había conocido antes al presidente de la junta, quien se mostró muy interesado en mis ideas sobre el mejoramiento de la calidad en la industria. Pensaba que gran parte de los problemas que tenían se debían a las ventajas de precios con que contaban los países asiáticos. No creía que las diferencias de confiabilidad de los productos fueran reales.

Le comenté que mis clientes fabricantes de equipo electrónico informaban que podían utilizarse de inmediato los semiconductores adquiridos de algunos proveedores, en tanto que otros tenían que probarse de manera exhaustiva. La empresa que representaba al presidente de la junta, tenía mala reputación respecto a su calidad y él estaba consciente de ello.

Mientras nos servían el café, el presidente me pidió que formulara comentarios sobre lo que quisiera. Estaba interesado sobre todo en mis impresiones acerca de las operaciones relacionadas con el nuevo producto.

Me di cuenta de que ese grupo se preocupaba por el mejoramiento de la calidad. Sentían en realidad la necesidad de mejorarla. Y, sin embargo, adiviné que a su juicio el problema residía fundamentalmente en el comportamiento de los trabajadores, el diseño del producto y en la competencia, que disfrutaba de financiamiento gubernamental. Era hora de que se dieran cuenta de que como individuos y como líderes intelectuales de la empresa estaban causando la mayoría de los problemas.

"Estoy muy satisfecho", dije, "de estar con todos ustedes en esta cena. Me ha sido muy grato conocerlos y haber visto algunos de sus procesos. Sin embargo, debo decirles que estoy sorprendido de que no hayan invitado a L. S. Jones."

El presidente de la junta se quedó mirando al presidente de la compañía y preguntó: "¿Quién es L. S. Jones?"

Antes de que pudiera contestar, yo intervine diciendo: "Es la persona que dirige la empresa."

"Yo dirijo la empresa", contestó el presidente. "Todos los presentes, más otro par de ejecutivos, la dirigimos."

El gerente de calidad aclaró: "Jones es un ingeniero de procesos; trabaja en la línea del nuevo producto. Es una buena persona."

El de producción me preguntó: "¿Por qué dice que Jones dirige la empresa?"

"Porque él decide a diario cuán buenos van a ser sus productos. Su objetivo primordial es producir componentes, de modo que si algo sale mal pero no es catastrófico, él sigue adelante con la producción y lo hace porque ustedes, los directivos, le han dicho que lo hiciera así."

El presidente repuso que todos los procesos nuevos tienen problemas de arranque: "Si esperaríamos hasta que todo esté perfecto, jamás produciríamos nada. Tenemos que tratar con rendimiento."

"La empresa de ustedes empleó millones de dólares para crear un proceso controlado que produjera esos componentes", dije. "Entonces, cuando uno de esos controles les indica que existe un problema, se ignora la advertencia. Podría apostar que el rendimiento de esa línea no llega al treinta y cinco por ciento."

"Es del dieciséis por ciento", contestó el gerente de calidad. De inmediato intervino Ingeniería: "Tenemos que aumentar el rendimiento gradualmente. Cuando uno empieza, no le es posible saberlo todo."

"La verdad es que nunca llegarán a entender bien el proceso si no le dan el curso normal. Dudo mucho que haya habido periodos de producción de más de dos días seguidos."

El presidente preguntó: "¿Qué sugiere que hagamos?"

Y yo contesté: "Primero, recuerden que todos los problemas los causan los propios directivos. Segundo, produzcan la línea de acuerdo con los requisitos previamente

establecidos. Si algo se sale de control, detengan la línea y compónganlo. Pronto producirán sin problemas."

Se guardó silencio, luego intervino el jefe de personal: "Me imagino que todos entenderemos esto a fondo, una vez que hayamos asistido a los cursos del Quality College, ¿no es cierto?"

"Eso sería muy útil", repuse.

"¿Por qué no vamos todos a ver al señor Jones por la mañana?", sugirió el presidente. "Necesito saber más acerca de todo esto."

Al día siguiente, todos nos pusimos el uniforme blanco y visitamos la línea juntos. El presidente tuvo la oportunidad de conocer a L. S. Jones, quien confirmó lo que yo había supuesto. Después de la visita, nos sentamos en la sala de reuniones por unos momentos.

"Pienso que debemos intentarlo", dijo el presidente. "Es demasiado obvio, tiene sentido. Sugiero que trabajemos con la línea sólo cuando tengamos funcionando todos los puntos de verificación. También debemos de aprender cómo mantenerlos en funcionamiento para poder trabajar de manera continua."

Se llevaron a cabo las sugerencias y en un mes operaban con un rendimiento superior al ochenta y cinco por ciento. A medida que conocieron mejor el proceso, lograron sobrepasar el porcentaje y empezaron a mejorar el diseño.

La diferencia entre el dieciséis y el ochenta y cinco por ciento no requirió de nuevo personal ni de nueva maquinaria ni de mayor inversión ni de ninguna cosa adicional; únicamente decisión. Los problemas de programación desaparecieron y se introdujeron nuevos productos en la misma línea, gracias al incremento de la capacidad productiva.

El segundo Principio Absoluto de la Administración de la Calidad es:

**EL SISTEMA PARA LOGRAR LA CALIDAD ES LA PREVENCION, NO LA VERIFICACION.**

## **Tercer Principio Absoluto: El Estándar de Realización es Cero Defectos**

El establecimiento de los requisitos es un proceso de fácil comprensión. Pero la necesidad de cumplir con estos requisitos en todo momento, es algo que no se comprende tan fácilmente.

Una compañía es un organismo con millones de pequeñas acciones, aparentemente insignificantes, que la hacen existir y producir. Todas y cada una de estas acciones deberán de realizarse conforme a lo planificado, para que todo salga como debe de ser.

El estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de esas millones de acciones. Cuando una compañía fomenta entre las personas la idea de no hacer todas las cosas bien, algunas de esas acciones no se llevarán a cabo. Nadie sabe con exactitud qué habrá o no habrá de ocurrir.

El *New York Times Magazine*, del 29 de agosto de 1982, traía un artículo de J. Jeremy Cheras y John Gribbin, acerca de la necesidad de actualizar los conocimientos sobre la ascendencia humana. Los autores relataron los resultados de su estudio de la historia a través del examen de las moléculas de diferentes especies. En lugar de examinar los huesos y las herramientas de pasadas civilizaciones, estudiaron las moléculas de los cuerpos de organismos vivos. Determinaron, entre otras cosas, que un hombre, un gorila y un chimpancé son semejantes desde el punto de vista bioquímico. En efecto, en cuanto a ADN, sólo tienen el uno por ciento de diferencia.

El ácido desoxirribonucleico (ADN) es un componente de toda célula humana y contiene todas las instrucciones necesarias para reproducir ese cuerpo completo. Si conociéramos el proceso clínico, podríamos extraer el ADN de las células y crear una línea de montaje para producir la misma persona una y otra vez. Las pestañas, las huellas digitales, el corazón y todo lo demás sería idéntico.

Sin embargo, si hubiéramos de hacer todo esto con un estándar de realización que permitiera cierto grado de error, podríamos encontrarnos con una parte de gorila y otra parte de aquello con que empezamos. Obviamente no obtendríamos la misma persona cada vez.

Una compañía con millones de actividades individuales (piense cuántas diferentes actividades realiza usted mismo todos los días) no puede admitir un uno o dos por ciento de errores. El no cumplir totalmente con los requisitos de un estándar de realización, puede provocar cualquier trastorno.

Las compañías tratan, por todos los medios, de ayudar al personal a NO cumplir con los requisitos. Por ejemplo:

- *Nivel de calidad en producto despachado (NCPD)*. Esto significa prever cierta cantidad de errores. Posiblemente, los refrigeradores tengan tres o cuatro; las computadoras ocho o más; los aparatos de televisión tres o más. El objetivo del nivel de calidad respecto a un producto despachado, es permitir a la dirección saber cuántas personas de servicio postventa se requieren.
- *Nivel aceptable de calidad (NA C)*. Se fija generalmente para los proveedores; este número (uno por ciento, dos punto cinco por ciento, o alguna otra cifra) establecerá supuestamente el plan de aceptación para el personal de inspección o de control de calidad. Sin embargo, representa en realidad la cantidad de unidades que, aun cuando no cumplen con los requisitos, pueden tolerarse dentro de un lote aceptable.

Estas y otras variantes de un mismo tema convencen a las personas de que la decisión de hacer las cosas bien no existe. Durante muchos años he escuchado cómo personas en otros órdenes muy sensatas han explicado una y otra vez que el plan de Cero Defectos constituye una meta imposible. No obstante, dentro de sus propias compañías, existían áreas que por lo habitual carecían de defectos.

Vea el Departamento de Nóminas y compruebe con qué frecuencia surgen errores. Siempre que aparece algún problema en la nómina de alguien, se debe por lo general a que la persona, el inspector o el departamento de personal hicieron algo mal.

El Departamento de Nóminas no comete errores.

¿Será porque son personas muy dedicadas? Ciertamente que lo son, pero no es la importancia de ese trabajo la que tiene que crear estándares de realización. Si así fuera,

uno podría pensar que las personas que trabajan en la fabricación de equipos de exploración espacial nunca cometen errores. Mas uno puede llegar a acostumbrarse a todo y, eventualmente, los malos estándares de realización también pueden ocurrir.

La razón por la cual el Departamento de Nóminas tiene tan buenos resultados, es que allí no se toleran errores. Cuando hay errores en los cheques de pago, las cosas se toman de una manera muy personal. No porque crean que la compañía los quiera engañar, pues saben que todo se habrá de arreglar, sino porque piensan que la compañía no se preocupa por ellos, ni siquiera hasta el punto de pagarles de manera correcta.

Según los criterios convencionales, los errores son inevitables. En tanto el estándar de realización lo requiera, este vaticinio prefabricado habrá de cumplirse.

Imagine cien discos, montados lado a lado en una barra, de manera que puedan girar cuando se tocan. Parecerán un trozo de pan redondo, en rebanadas delgadas o un lote de discos de cuarenta y cinco revoluciones en un sostén. Luego visualice un alambre colocado en forma transversal e imagine que cada una de las ruedas tiene una marca roja que abarca un uno por ciento de su circunferencia. Esto significa que cada rueda es noventa y nueve por ciento confiable o que existe en uno por ciento de defectos, según del lado que se mire. Los cien discos representan cien componentes dentro de un sistema mecánico, cien pasos dentro de un proceso de papeleo, cien personas dentro de una orquesta o lo que usted prefiera imaginar.

Cuando los discos giran, el sistema está funcionando. Si una pequeña marca roja se detiene en el alambrado, es porque existe un error. ¿Cuál es la probabilidad de éxito de los cien pasos, cada uno de los cuales es noventa y nueve por ciento confiable? Multiplique el noventa y nueve por ciento por si mismo cien veces. Esto genera un resultado del treinta y seis punto cuatro por ciento. La tasa de éxito va a ser muy baja.

El propósito del mejoramiento de la calidad es hacer que esas marcas rojas se hagan cada vez más pequeñas, hasta que desaparezcan. Entonces ya no tendrán que hacerse las cosas dos veces.

Sólo alguien que ha tenido como tarea propiciar la calidad dentro de una organización, podrá comprender la importancia de un estándar específico de realización. Cuando la situación se enfrenta desde un ángulo puramente intelectual o académico, se vuelve difícil comprender que los empleados de todos los niveles actúen conforme a los criterios de los líderes y no según las pautas de un procedimiento o de un proceso.

En 1961 creé el concepto de Cero Defectos. Este concepto afirmaba que había que establecer con precisión lo que queríamos que hicieran las personas. No deseábamos niveles de calificación como los que se usan en las escuelas, ni tampoco queríamos "niveles de calidad" como los que existen dentro de la estadística.

Deseábamos realizar bien el trabajo desde la primera vez. Para convencer a todos de que lo decíamos en serio, tuvimos que desarrollar una constante comunicación. A través de los años aprendimos a perfeccionarla. Por desgracia, Cero Defectos fue adoptado por la industria como un programa de "motivación".

Yo insistía en explicar que se trataba de un estándar de realización que le indicaba a las personas lo que se esperaba de ellas, y sólo eso. Sin embargo, los expertos de la profesión de la calidad atacaron esta idea, considerándola poco práctica. En consecuencia, fue menospreciada y pasada por alto en casi todo el país.

Los japoneses pensaron que era maravillosa y la han estado utilizando todos estos años para explicar lo que la administración espera que hagan las personas. Mientras tanto, los norteamericanos pudieron haberse esforzado en aprender cómo se hacen las cosas bien, en lugar de gastar su tiempo en la búsqueda de esa tan evasiva "economía de la calidad".

Las compañías han desarrollado complicados sistemas de información para mostrar que están mejorando. Tienen programas de publicidad que revelan que su personal está trabajando con mucho empeño en mejorar la calidad. Lo único que no tienen, son productos sin defectos.

## **COMPAÑIA QUALITY FLYPAPER**

La compañía Quality Flypaper es reconocida en todo el mundo por la producción de papel insecticida para moscas. Recientemente ha incursionado en productos de consumo conexos, tales como papel mata cucarachas, mata hormigas e incluso mata ratas. Harold During es su vicepresidente a cargo del departamento de Variaciones.

"El papel adherente", explicó, "está en función del insecto o del roedor en el caso de nuestros nuevos productos, frente al grado de viscosidad del compuesto químico. Invertimos gran cantidad de dinero y de tiempo probando el compuesto viscoso que fabricamos. Mi departamento se ocupa en lo particular de decidir a dónde enviar productos variables".

Me interesaba conocer las técnicas utilizadas por el departamento de variaciones que dirige During. Sin embargo, primero quería saber por qué hacía falta realizar tales determinaciones.

"Hemos descubierto", mencionó Hal, "que no todos los clientes necesitan el mismo grado de viscosidad. Esto se ajusta a nuestro proceso, que no necesariamente produce el mismo grado de viscosidad en cada ciclo de trabajo".

Pregunté si eso significaba que no siempre se pudiera saber con exactitud lo que se iba a obtener del proceso de manufactura.

Hal señaló que, en lo que respecta a sus productos, la producción de viscosidad no era una ciencia exacta:

"Las empresas que producen pegamentos, cintas adhesivas o cosas por el estilo para oficinas, podrán fabricar siempre de la misma manera; para nosotros, es imposible. Por tanto, lo que hacemos es adaptar el resultado al mercado."

Al ver mi expresión de sorpresa, metió la mano en el bolsillo y sacó una pequeña llave de oro atada a una cadena. Tiró de la gaveta inferior del escritorio y, después de mirar furtivamente a su alrededor, abrió un pequeño compartimiento utilizando la pequeña llave. Sacó una libreta forrada de piel y buscó con rapidez una hoja perfectamente señalada. Volvió la libreta hacia mí y me mostró la página por un segundo. Tuve oportunidad de ver una serie de números incluidos dentro de una tabla, tras lo cual volvió a poner la libreta dentro de la gaveta y la cerró con mucho cuidado.

"Es obvio que no puedo compartir esta información con usted, pero quise que viera que existe. Lo que le mostré constituye uno de los secretos mejor guardados dentro de la compañía Quality Flypaper. Es lo que nos permite ser tan rentables."

"Pero si sólo obtienen el uno por ciento después del pago de impuestos", exclamé sin poder evitarlo.

No tomó en cuenta el comentario.

"¡Lo que acaba de ver, son los resultados de un estudio a nivel mundial del poder de tracción de las patas de las moscas. Habrá de saber que las personas comunes piensan que todas las moscas son iguales. Bien, quiero que sepa que no lo son. Su capacidad para adherirse a nuestro papel varía de un país a otro e inclusive dentro de los mismos países."

"La mosca de Michigan a mediados de verano, por ejemplo, es una verdadera plaga, pero a fines del otoño es un gatito inofensivo. Sin embargo, en esa época las moscas de Río de Janeiro podrían sacarlo a uno de la cama. Como podrá observar, éste no es un negocio sencillo."

Seguía yo sin entender.

Hal se acercó mostrándose impaciente: "Nosotros podemos probar el papel mata moscas u otro papel que producimos sin decir de inmediato dónde se puede utilizar y dónde no. Si es un tanto débil, lo enviamos al lugar donde las moscas están débiles en esa temporada. Si satisface las especificaciones, lo podemos mandar a cualquier parte."

"Nuestro personal de laboratorio nos puede indicar en un lapso de seis horas, después del término de un ciclo de producción, dónde es factible que el producto se utilice mejor. Esto constituye un instrumento que ningún competidor nuestro posee."

Me sentí algo confundido. Le pregunté si significaba que los técnicos de laboratorio podrían decir con exactitud lo que la compañía había fabricado, pero no podrían decir lo que se estaba produciendo mientras estuviera en proceso. ¿Sólo seleccionaban los resultados?

"Nosotros nunca les hemos pedido que observen el control del proceso. Sabemos que eso no puede hacerse. No; nos concentramos en dónde puede emplearse el producto que fabricamos. Nuestro nuevo papel mata ratas tan sólo puede ser efectivo en algunas de las regiones de Africa Occidental, donde se han venido sufriendo grandes sequías desde hace varios años. Las ratas son bastante débiles allí. No hemos tenido mucho éxito para encontrar otros lugares, pero nuestros equipos de exploración siempre están a la búsqueda."

Pregunté cuántos equipos tenían. Hal se acomodó en el sillón, contando en voz alta: "Por el momento tenemos nueve equipos que están realizando estudios acerca del poder de tracción de los insectos y cuatro que trabajan en roedores. Las cucarachas no cambian mucho y, por tanto, no tenemos un gran mercado en esa área. De hecho, estamos abandonando ese mercado, una vez que finiquitemos las reclamaciones por garantías. El trabajo de cada equipo nos cuesta unos quinientos mil dólares anuales. Lo consideramos una buena inversión."

Le pregunté si acaso semejante cantidad de dinero no seria de más valor si se gastara en controlar el proceso de manera que pudieran fabricar papel mata moscas que sirviese en cualquier parte del mundo y en cualquier momento. Hal no se mostró muy impresionado con mi idea y me explicó pacientemente: "La calidad cuesta demasiado si uno trata de hacer las cosas mejor de lo que se tengan que hacer."

Se inclinó hacia adelante con aire de confianza:

"El negocio del papel mata moscas es diferente de los negocios con que usted está acostumbrado a tratar", señaló. "Tenemos que satisfacer diferentes mercados. En las

culturas diferentes, las personas desean cosas diferentes. Michigan, África, Brasil, Florida, difieren completamente. Por eso existe el Departamento de Determinación de Variaciones."

Comencé a pensar que esto no iba a salir bien. ¿No será - me permití sugerir- que todas las personas simplemente desean papel mata moscas que sea atractivo, que pueda ser manejado con facilidad y que aprisione a las moscas tan pronto como se posen en él? ¿A qué se debía tanta diferencia entre todos esos lugares?

"Bueno, la gente no es el problema", dijo Hal. "Son las moscas". ¿Por qué hemos de gastar en fabricar una viscosidad de veintiséis libras cuando veinticuatro son suficientes? Si no lleváramos a cabo toda esta investigación, tendríamos que fabricar un tipo constante de viscosidad, es decir una "viscosidad universal", para que funcione en todas partes del mundo.

Observé que eso era justamente lo que la mayoría de las compañías trataba de hacer y señalé que nunca había escuchado de un exterminador que tratase de complacer a sus víctimas en lugar de complacer al cliente. Sin embargo, sugerí que debido a que la compañía Quality Flypaper poseía una gran capacidad científica y de investigación, esos técnicos podrían echarle un vistazo a los procesos de producción. Posiblemente fuese factible que si realizaban de manera correcta el proceso desde la primera vez, se eliminara la necesidad de actividades de variación.

Hal señaló que los laboratorios se encontraban precisamente en su departamento, porque algunos miembros del departamento de control de calidad habían intentado todo eso hacia años y sólo lograron causar muchos problemas. En el Departamento de Variaciones laboraba alrededor de la mitad del personal de la compañía. Nadie quería ofenderlos.

"Lamento que no haya nada que su empresa pueda hacer por nosotros por el momento", declaró. "Pero si considera trabajar en el campo de la demografía de los insectos, con todo gusto volveremos a conversar con usted o con su personal."

Con estas últimas palabras, me condujo hasta la puerta y me despidió. No era la primera vez que me sucedía esto.

Cuando trabajé como ingeniero de confiabilidad, me vi una vez metido hasta el cuello en el problema del índice de errores de un pequeño relé. Fallaba el diez por ciento de las veces, por lo general después de instalarse en un tablero de circuitos. Se necesitaron costosas reparaciones para reemplazarlo, constituyendo un serio problema para el departamento de montaje.

Tomé uno de los relés y fui al departamento de compras para ver si ellos me podían ayudar. Después de una breve discusión, terminé por encontrar al comprador encargado del artículo.

"Este relé tiene un NAC (nivel aceptable de calidad) de un dos punto cinco por ciento", dijo. "De modo que no está tan fuera de lo normal que tenga un diez por ciento de errores en la prueba final. No obstante, me pondré en contacto con el proveedor, para ver si pueden mejorarlo."

"¿Qué tiene que ver el NAC con que la tasa de rechazos sea o no normal?", pregunté. "El NAC sólo se refiere al grado de aceptación del producto cuando lo recibimos. ¿Por qué no le pedimos a esas personas que nos envíen relés que funcionen?"

"Eso nos costaría una fortuna", dijo. "Si les pidiéramos tal cosa, nos doblarían el precio."

"Bien, ciertamente nos está costando bastante caro encontrar y arreglar esos defectos. Si el proveedor fuera sincero con nosotros, no nos enviaría estos relés que no cumplen con los requisitos."

Me miró de arriba a abajo y pronunció las palabras que he escuchado en tantas ocasiones desde entonces:

"¿No tiene nada mejor que hacer?"

Este era un caso claro en que el departamento de compras utilizaba un método de verificación para decir al proveedor que no hacía falta que enviara productos que cumplieran con los requisitos.

Tal como lo mencioné con anterioridad, durante años había luchado contra esto. Los que exponen tales métodos, a menudo no han trabajado en la industria. La realidad encuentra la manera de hacer que los NAC sean menos prácticos.

Permítanme explicar cómo se desarrolló el concepto de Cero Defectos. Esto facilitará la comprensión de lo que en realidad es la calidad.

Cuando fui gerente de calidad en una línea de producción, teníamos un sistema de administración de la calidad que causaba la admiración de nuestros clientes y colegas. Se los digo no para presumir, sino para que sepan que se pensaba que no teníamos problemas; que todo funcionaba bien.

Cuando empezamos a entregar cohetes (y sus respectivas descripciones técnicas) a Cabo Cañaveral, para pruebas de disparos, comenzamos a recibir telex como éste:

"El proyectil tenía once defectos. Y entre los problemas había algunos muy serios, tales como un giroscopio defectuoso; y unos cuantos de menor importancia, como piezas sueltas o rajaduras.

Después de que se recibieron los primeros seis cohetes y de que se encontraran de nueve a doce defectos, estos se arreglaron y se sometieron a exitosas pruebas de fuego. Todo el mundo se mostró contento con los vuelos, pero no tanto con los defectos.

"Tenemos que hacer algo acerca de los problemas con los cohetes que se envían a Cabo", dijo el gerente general.

"Pero son sólo unos pocos", comenté. "Cada cohete debe de tener alrededor de cincuenta mil piezas. Si cada uno de ellos tiene aunque sean seis posibilidades de defectos, esto da un potencial de trescientos mil errores. Nosotros tan sólo tenemos más o menos diez."

Explicué las leyes de probabilidad: "La curva de distribución normal muestra que el noventa y nueve punto setenta y tres por ciento de cosas conexas cae dentro de la curva. Existen algunas personas con 1.20 metros de estatura y algunas con 2.40; los demás nos encontramos dentro de los límites de la curva.

El gerente general sonrió, indicando que se sentía muy complacido con mi labor y consideraba que estaba realizando el mejor trabajo posible en aquellas cosas que ya sabíamos hacer. Sin embargo, se mostraba preocupado por la situación.

"Tiene que haber en alguna parte del mundo", dijo, "un gerente de calidad que pueda proporcionarme productos y servicios que no tengan problemas o errores. Mucho me agradecería que ese gerente fuese usted".

De pronto me di cuenta de que no estábamos hablando de las sutilezas de la calidad, sino de sobrevivir. (La mayoría de las compañías no toman en serio a la calidad hasta que ven amenazada su supervivencia.)

Al regresar a mi oficina di un paseo por los terrenos de la planta. Empezaba a comprender que yo era la causa del problema. Con todas esas quejas que había presentado respecto a "niveles de calidad", había permitido que se introdujeran defectos dentro del sistema. De hecho, habíamos alcanzado un NAC de quince defectos en los cohetes enviados a Cabo.

Me detuve en la casilla del guardia y llamé a la oficina para convocar a una reunión a todos los gerentes del departamento de calidad. Una hora más tarde, todos los sesenta y cinco nos encontrábamos reunidos en la sala de conferencias.

"Señoras y señores", comencé diciendo. "Los he venido conduciendo por un camino equivocado. Seguimos operando con base en la idea de que los errores son inevitables y que nuestro trabajo consiste en controlarlos lo mejor posible. Eso es un error. Lo que tenemos que hacer es concentrar nuestro empeño en hacer las cosas bien desde la primera vez. Vamos a tener un nuevo estándar de realización: Cero Defectos. No aceptaremos nada menos que eso."

Hubo un momento de silencio y un encogimiento general de hombros. El gerente de pruebas se puso de pie y dijo: "Phil, esto no me parece muy conveniente. Nos pondremos en ridículo ante el resto de la compañía. ¿Qué pasará cuando cometamos un error?"

Le sonreí y le dije: "En alguna parte del mundo debe de haber un gerente de pruebas que me pueda producir equipos sin defectos."

Se sentó y comenzamos.

Dos meses más tarde, las personas de Cabo llamaron diciendo que no podían encontrar defecto alguno en el cohete que recién habíamos enviado. Les pedí que me mandaran un telegrama. Aún lo conservo.

Después de eso, no tuvimos muchos más problemas con los cohetes.

Sin embargo, lo único que habíamos demostrado era que un grupo de personas con verdadera dedicación, teniendo el tiempo y el equipo necesarios, puede descubrir cualquier cosa defectuosa en una compleja unidad de equipo. Eso era algo muy bueno, pero teníamos que evitar que se presentaran problemas desde un principio.

No bastaba con hacer una "súper verificación". Resultaba muy caro y poco práctico. Requería de un nivel de revisión que era imposible mantener. Teníamos que aprender a prevenir.

Entre tanto, procedía a formular el concepto de Cero Defectos. El concepto original de 1961 era más o menos el siguiente:

Las personas han sido perfectamente condicionadas en su vida privada a aceptar el hecho de que las personas no son perfectas y que, por tanto, es lógico que cometan errores. Cuando ingresan en la vida industrial, tal forma de pensar se encuentra muy enraizada. A menudo se escucha decir: "Las personas son seres humanos y los humanos cometen errores. Nada puede ser perfecto mientras intervengan seres humanos", y así sucesivamente.

En efecto, las personas cometen errores, en especial las que esperan cometerlos todos los días y no se inquietan cuando ocurren. Se podría decir que han aceptado un estándar que requiere de unos cuantos errores para que se les pueda confirmar como seres humanos.

Surge entonces la pregunta de si acaso las personas llevan incorporado un porcentaje inevitable de defectos. ¿Cometen siempre el mismo índice de errores en todo lo que hacen? Por ejemplo, ¿cometen equivocaciones al cobrar el cheque de su salario? ¿Podríamos concluir que una persona que normalmente comete un cinco por ciento de errores en actividades industriales, permite que se le descuente un cinco por ciento de su salario durante todo el año? ¿Dejará de pagar el impuesto sobre la renta en un cinco por ciento de las veces? ¿Acudirá por equivocación a una casa que no sea la suya, varias veces al mes?

Si estas suposiciones son erróneas, entonces los errores deberían de estar en función de la importancia que una persona atribuye a determinadas cosas. Las personas prestan más atención a una actividad que a otra. Han aprendido a aceptar el hecho de que está bien cometer equivocaciones en el trabajo, pero que no está permitido defraudar al gobierno. En realidad, se ha desarrollado una actitud ambivalente. En algunas cosas, las personas están dispuestas a aceptar imperfecciones; en otras, la cantidad de errores debe de ser cero.

Los errores son causados por dos factores: falta de conocimiento y falta de atención. El conocimiento puede medirse y las deficiencias se corrigen a través de medios comprobados. En cambio la falta de atención deberá de corregirse por la propia persona, a través de una reevaluación concienzuda de sus valores morales. La falta de atención constituye un problema de actitudes. La persona que se compromete a vigilar cada detalle y a evitar con cuidado los errores, está dando un paso enorme hacia la fijación de la meta de Cero Defectos en todas las cosas.

Explicamos esto a la dirección y luego a los empleados. Todo el mundo se puso a pensar en ello y así comenzamos. A medida que íbamos avanzando, nos dimos cuenta de que debía de existir un intenso programa de comunicación que permitiera a todos saber lo que estaba sucediendo. Algunos empezaron a aportar ideas, de manera que se desarrolló un sistema destinado a la eliminación de las causas de error.

El índice de errores en los departamentos de producción, ingeniería, compras y otros, en los cuales se efectuaban mediciones, disminuyó casi de inmediato en un cuarenta por ciento. El departamento de calidad empezó a encontrar cada vez menos errores en sus verificaciones de rutina.

Dos o tres revistas publicaron artículos sobre nosotros. La revista *Time* incluyó una columna sobre Cero Defectos y de inmediato recibimos un sinnúmero de cartas de compañías que deseaban conocer más sobre ese programa "motivacional".

Yo seguía diciendo a todo el mundo que Cero Defectos era un estándar de realización gerencial. Sin embargo, por más que me esforzaba, no logré borrar esa otra idea. Todo el mundo quería algo sencillo. Incluso una persona llegó a preguntarme si yo no tenía algo mejor que hacer.

Los únicos que utilizaron el concepto en el sentido correcto fue la Asociación Gerencial del Japón. En colaboración con la Nippon Electric Company, instituyeron el concepto en Japón. (Cuando visité Tokio, en 1980, prepararon una fiesta en mi honor para celebrar los dieciséis años de Cero Defectos en ese país.)

Toda la industria de los EUA, sobre todo la de Defensa, abrazó a Cero Defectos durante dos años. Luego la "motivación" decayó y fueron en busca de otra cosa. Siempre me ha desilusionado mucho que los profesionales estadounidenses del control de calidad nunca

hubiesen dedicado suficiente tiempo a comprender el concepto de Cero Defectos. He llegado a constatar que se requieren tan sólo tres minutos para explicar ese concepto a una mente abierta y receptiva.

En ITT, a partir de 1965, instalamos el concepto de Cero Defectos a nivel mundial, como estándar de realización. Funcionó muy bien en varias lenguas. Las personas actúan de acuerdo al estándar que se les entrega, siempre y cuando lo comprendan en su totalidad. Cuando el estándar es poco preciso, como por ejemplo la "excelencia", el "NAC", el "orgullo" o algo similar, su trabajo varía día a día. En cambio cuando el estándar es exacto, como lo es "Cero Defectos", "sin defectos" o HBP (hacerlo bien desde la primera vez), las personas llegan a aprender a prevenir los problemas.

## **¿POR QUE UN ESTANDAR ESPECIFICO DE REALIZACION?**

Dentro de una compañía, todos los resultados son alcanzados por las personas. Cada servicio o producto es creado a través de las miles de tareas que se realizan dentro de la empresa y en su trato con los proveedores. Cada una de estas tareas deberá de hacerse de una forma apropiada si se desea alcanzar los resultados finales requeridos. Las personas tienen que saber que pueden confiar unas en las otras. Un "shortstop" debe saber dónde se encuentra la primera base siempre. Lo que un departamento le envía a otro deberá de ajustarse a lo prometido. Cuando así sucede, las personas pueden tomar en serio los requisitos que se imponen unos a otros. Nadie tendrá que pedir algo dos veces más grande con el doble de rapidez de lo necesario para obtener lo que en realidad desea.

Esta es la razón por la que se necesita un estándar de realización que no pueda ser mal entendido.

El tercer Principio Absoluto de la Administración de la Calidad es:

**EL ESTANDAR DE REALIZACION DEBE SER CERO DEFECTOS, ÑO "ASÍ ESTA BASTANTE BIEN".**

## **Cuarto Principio Absoluto: La Medida de la Calidad es el Precio del Incumplimiento**

El principal problema de la calidad como preocupación gerencial es que no se enseña en las escuelas de administración de empresas. No se le considera como una función administrativa; sino más bien como una función técnica. Esto se debe a que la calidad nunca se visualiza en términos financieros, como ocurre con todo lo demás. Según señalé con anterioridad, siempre se enfoca de forma relativa, por ejemplo en grados de excelencia. No obstante, con la fuerte demanda de calidad que ha surgido en todo el mundo y la dificultad de lograr que la alta dirección haga algo al respecto, se hace evidente que se requiere de una nueva medida de la calidad. La mejor medida es la misma que para todo lo demás: el dinero.

El costo de la calidad ha sido tema de discusión durante los últimos veinticinco años. Sin embargo, sólo se ha utilizado como un medio para medir defectos en la línea de producción.

No ha sido empleado como instrumento gerencial. La razón de ello es que no ha sido presentado a los directivos en términos comprensibles con claridad.

El costo de la calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento (PI) y el precio del cumplimiento (PC). El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los esfuerzos por corregir los pedidos de los vendedores cuando se reciben, corregir los procedimientos establecidos para elaborar los pedidos, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, volver a hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento con los requisitos. Cuando se suma todo esto, vemos que representa una cantidad enorme de dinero que asciende al veinte por ciento o más de las ventas de las compañías manufactureras y el treinta y cinco por ciento de los costos de operación de las empresas de servicio.

El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en calidad. Comprende asimismo áreas tales como la calificación de procedimientos o de productos. Todo esto representa por lo habitual entre un tres y un cuatro por ciento de las ventas en una compañía bien dirigida.

Cuando el contralor calcula el precio del incumplimiento - para lo cual se necesita cierta ayuda, ya que todos los demás están interesados en que la cifra sea lo más baja posible - el contralor podrá establecer un procedimiento que pueda utilizarse para siempre. Luego el precio del incumplimiento de los requisitos se podrá usar: (1) en su conjunto para saber si la compañía está mejorando y (2) para determinar dónde radican las mejores oportunidades de acciones correctivas.

Pronto se hace obvio qué productos servicios y departamentos son los que más contribuyen a esta cifra. Muy a menudo ni siquiera están conscientes de que es su problema.

Los resultados de la mayoría de los sistemas de mejoramiento de la calidad se expresan en términos de índices u otros tipos de gráficas. Cuando se muestra a los ejecutivos una gráfica sobre calidad en forma global, no saben qué hacer con ella, pues para ellos no tiene el menor sentido. No saben qué acciones tomar al respecto. Esta es la razón por la cual a los profesionales de la calidad nunca se les invita a reuniones importantes.

Calcular el costo de la calidad no es una tarea difícil, pero en muy pocas ocasiones se hace en las compañías. La razón principal es que las personas encargadas de determinarlo tratan de incluir hasta el último centavo. Luego intentan explicarlo de alguna forma crítica. En consecuencia, las empresas han estado haciendo esfuerzos de años para determinar sus costos de calidad.

De hecho podría obtenerse en unos cuantos días. Dentro del primer análisis se podría abarcar entre un setenta y un ochenta y cinco por ciento del total, aunque eso daría de todos modos una cifra tan alarmante que no se necesitaría lo demás. A través de los años se va conociendo cada vez mejor la manera de calcular y de calibrar el costo, pudiendo ampliarse y ajustarse según la necesidad.

No explicaré en detalle cómo se pueden reunir los datos. Esto lo he expuesto con anterioridad en mi libro *la Calidad no Cuesta*. Sin embargo, la regla consiste en calcular todo lo que no tendría que hacerse si todo se hubiera hecho bien desde la primera vez, y considerar esto como el precio del incumplimiento.

El cuarto Principio Absoluto de la Administración de la Calidad es:

## **LA MEDIDA DE LA CALIDAD ES EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO, NO LOS INDICES.**

### **Educación**

Siempre he pensado que el proceso común de la educación empresarial no cumple con su cometido de impartir conocimientos al estudiante. Este no es un juicio original, ya que es probable que haya muchas personas que tampoco están satisfechas con esa educación.

Las técnicas desarrolladas por los educadores para garantizar que los estudiantes asimilen ciertas informaciones son numerosísimas y muy personales. En realidad, no existe una forma general que garantice la comprensión. Mucho depende del estudiante y de lo que desee aprender.

Cuando se trata de un asunto de negocios, es necesario estar seguro no sólo de que el material sea interesante y que se presente en forma también interesante, sino que además contenga la información realmente necesaria para desarrollar aún más las cosas. No basta con elaborar una especie de recetario de cocina para algo como la eliminación de los problemas, dado que tal recetario sólo añadiría un problema más a la operación. Las personas establecerán procedimientos para implantar los contenidos del recetario y muy pronto el cumplimiento de los procedimientos o la falta del cumplimiento de los mismos habrá de convertirse en una dificultad mayor de la que se tenía al principio.

Conseguir una compañía exenta de problemas requiere de un continuo intercambio de información de una persona a otra. La educación tendrá que convertirse de alguna manera en algo rutinario. Todos tendrán que manejar un lenguaje común, poseer la habilidad para realizar un trabajo y la comprensión del papel que desempeña cada persona para que la empresa continúe girando.

Todo el mundo habla de la necesidad de hacer las cosas bien desde la primera vez y nadie quiere en verdad hacer las cosas bien al segundo intento; sin embargo, en la vida real podrían necesitarse hasta tres veces para lograr hacer algo de forma apropiada. Deberán de proporcionarse a todas las personas de una compañía, los conceptos y las técnicas fundamentales necesarios para eliminar las dificultades de una manera ordenada y planeada.

La buena captación de un tema significa comprensión. Siempre me asombro cuando tengo oportunidad de conversar con alguno de los profesionales de golf, al ver lo mucho que saben del juego. Saben hasta cómo se fabrican las pelotas y comprenden la lógica y la matemática de los palos; reconocen lo que ocurre con los golpes en diferentes circunstancias. Esto indica una comprensión total de lo que sucede dentro del juego de golf. La calidad, igual que el golf, constituye una de esas áreas en que uno puede sostenerse durante muchos años sin poseer mucha información. Para conseguir una compañía libre de dificultades y orientada hacia la prevención, se requiere que todos conozcan en realidad qué es lo que está en juego.

Será necesario que los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad sean conocidos por todos. Estos principios constituyen el lenguaje común de la calidad.

El proceso de catorce pasos para el mejoramiento de la calidad debe ser comprendido por el equipo directivo de la empresa, ya que son ellos los encargados de lograr que se cumpla. Estos pasos fueron minuciosamente descritos en la obra *La Calidad no Cuesta*.

El papel de todo individuo para propiciar la calidad deberá ser comprendido por todas y cada una de las personas de la compañía. Quienes realizan funciones específicas necesitan tener una educación especial para cumplir con esas funciones, referente a la administración de la calidad de los proveedores, el costo de la determinación de la calidad y otras áreas.

El aspecto educativo general requiere de una educación ejecutiva, por medio de la cual los altos directivos puedan aprender su posición específica; de una educación gerencial, es decir, de aquellos ejecutivos que han de poner en marcha el proceso; de un sistema de capacitación del personal en el cual todos los empleados de la compañía lleguen a comprender sus funciones; y de prácticas, en donde el personal de funciones especiales tales como compras, contabilidad, calidad, mercadotecnia, etcétera, pueda aprender a hacer las cosas específicas de su área.

Antes de comentar el contenido de estos diferentes cursos, es importante hacer notar que una de las mejores formas de educar es a través de situaciones reales. No obstante, en cualquier grupo de estudiantes, pocas personas leerán todo el texto del caso para poder en realidad intervenir y comentarlo. Por tanto, hemos recurrido al hecho de escenificar cada caso con la ayuda de actores y videos, para así presentarlo como una película. Los participantes reciben una hoja para hacer un gran número de anotaciones pertinentes y de esta manera todos podrán sentirse implicados. (Asimismo, es conveniente capacitar a los directivos de la empresa como instructores de todos y cada uno de los módulos del proceso educativo. Los instructores que no estén capacitados y supervisados, pronto saldrán a poner su propio negocio y terminarán por enseñar toda clase de cosas extrañas que nada tienen qué ver con lo que se está procurando.)

## **EDUCACION A EJECUTIVOS**

El objetivo de la educación a ejecutivos es ayudar a los directivos a comprender la posición que desempeñan como causantes de problemas y luego como propiciadores del proceso para el mejoramiento de la calidad. Los ejecutivos deben de comprender lo que se va a enseñar a los demás; necesitan entender cómo han de reaccionar ante situaciones de incumplimiento; y tienen que entender lo que pueden hacer para alentar el proceso de mejoramiento que se esté llevando a cabo. Ya que ellos son los gerentes generales de la empresa, todo lo que hagan se considerará de importancia y se estará observando de cerca. De ahí que deben de poseer una perfecta comprensión de las cosas. La educación a ejecutivos tendrá una duración mínima de dos días y medio. La instrucción deberá de realizarse fuera de la compañía, y los participantes habrán de recibir cierta orientación antes de la sesión, a efectos de que no estén llamando a su compañía durante los recesos para ver si todavía está marchando en su ausencia. El contenido del curso gira en torno a los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad, la estrategia del mejoramiento de la calidad y el proceso de catorce pasos, el sistema educativo, la acción correctiva y varias prácticas que garantizan la asimilación de todos estos temas y más. Los grupos de clase no podrán tener más de veintidós participantes.

## **EDUCACION A LOS GERENTES**

La educación a los gerentes tiene una duración de cuatro días y medio, y cada grupo estará limitado a veintidós participantes. En la educación a gerentes se cubre todo el contenido de la educación a ejecutivos, además de otros temas. El proceso de catorce pasos se estudia

con amplios detalles para asegurar que los participantes tengan una comprensión total de lo que abarca cada uno de los pasos, puesto que detrás de cada acción existe otra acción.

Además, los participantes de la educación gerencial deberán de dedicar cierto tiempo a presentaciones. Es importante que este grupo reconozca que necesitan asumir de manera continua la defensa del mejoramiento de la calidad. De modo que deberán de comprender algunos de los requisitos como son los de confiar en uno mismo y comunicar el mensaje necesario. Dado que la educación a los gerentes combina todo el material con las prácticas y la interacción, constituye una base más sólida para el trabajo efectivo.

## **EDUCACION AL PERSONAL**

El noventa y cinco por ciento restante de los empleados de la compañía recibe su educación básica sobre la calidad a través de cuadernos de trabajo. Tal sistema requiere contar con cierto material específico. Nosotros hemos aprendido a redactar cada segmento de una manera estándar. Primero, el material sobre el tema que se debe de leer antes de asistir a clase. Segundo, un video, por lo general de quince minutos de duración, que explique los conceptos que se comentarán durante el módulo. En el video se utilizan actores y guiones originales. Tercero, talleres en los que el concepto pueda aplicarse a algo con lo cual el participante esté familiarizado. Cuarto, una conversación en la que el instructor guíe a los participantes respecto a cómo se aplica el concepto dentro de esa empresa en particular. Quinto, una tarea. El participante deberá de llevarse algo a su trabajo y allí aplicarlo para adquirir una experiencia de primera mano acerca de cómo se relaciona ese concepto con la vida real.

Estos segmentos generales imprimen consecuencia a la educación del personal. Se concluye con quince sesiones, cada una con duración aproximada de dos horas y que contienen todo lo que se acaba de señalar. Los directivos de las compañías imparten las clases, los directivos deberán de estar debidamente capacitados como instructores, lo cual por lo general requiere de dos semanas.

## **SESIONES**

Los títulos de las sesiones y breves descripciones de sus contenidos son los siguientes:

1. *La necesidad de mejorar la calidad.* Esta sesión ayuda a las personas a reconocer que muchos clientes se sienten defraudados por la falta de cumplimiento con los requisitos de los productos o servicios que reciben. El compro-miso de la compañía también se revela por medio de un breve video en el que actúa el director general.
2. *Conceptos fundamentales para el mejoramiento de la calidad.* Constituye una presentación de los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad, de una manera con facilidad comprensible para todos.
3. *Identificación de requisitos.* Por medio del análisis de insumo-producto aplicado a cualquier trabajo, al participante se le demuestra que es posible identificar los elementos de los requisitos.
4. *Medición del cumplimiento.* Tomando algunos de los requisitos que se ven en la sesión 3, los participantes aprenden a medir hasta qué punto se han cumplido. Uno de los objetivos de esta sesión es demostrar que la medición es, de hecho, una forma de comunicación y que, por tanto, no debe de constituir motivo alguno de inquietud.

5. *Prevención del incumplimiento.* Después de identificar un requisito y luego de medir el grado en que se cumplió o no se cumplió, se conversa sobre la prevención del incumplimiento de los requisitos en dicha área.

6. *La necesidad de un estándar de realización.* Esta sesión remarca la necesidad de que el estándar de realización no pueda ser mal interpretado. Los talleres de este módulo en particular ayudan al participante a saber explicar el concepto de Cero Defectos a otras personas interesadas.

7. *El precio del incumplimiento.* Todo el contenido que se contempla en el cumplimiento o en el incumplimiento de los requisitos se expone de una forma que el participante pueda usarlo para comprender cuánto le cuesta a su propia área de trabajo el no cumplir con los requisitos que fueron identificados en la sesión 3.

Estas primeras siete sesiones se utilizan para proporcionar una base, de tal manera que el participante comprenda con exactitud lo que implica el propiciar el mejoramiento de la calidad.

Las siete sesiones siguientes muestran cómo ocurre lo anterior dentro de la compañía, aclarando dónde se hallan algunas de las raíces del problema. Se utilizan dos compañías ficticias: la Compañía "Maletines de Calidad" y la Compañía de "Seguros Integrales", ya que muchas personas piensan que las empresas manufactureras y las de servicio difieren en gran medida. Una de las cosas que revelan las sesiones es que en realidad existen entre ellas muy pocas diferencias.

8. *Compañía "Maletines de calidad".* Se entrevista a los ejecutivos de la compañía y se les pide su opinión respecto a por qué piensan que existen problemas de calidad y qué habría que hacer con ellos.

9. y 10. *Eliminación del incumplimiento. (Partes 1 y II).* Estas sesiones demuestran cómo la compañía "Maletines de Calidad", después de adoptar una actitud correcta, enfoca los problemas de incumplimiento de requisitos y su eliminación. El coordinador utiliza las deficiencias de su propio juego de golf para demostrar cómo pueden analizarse e identificarse los problemas.

11 *Técnicas de equipo para la eliminación de problemas.* El equipo de servicio postventa, de la compañía "Maletines de Calidad", se utiliza para comprobar que examinar los problemas en forma coordinada produce mejores soluciones prácticas.

12. *Posición de la compañía para propiciar el mejoramiento.* Los presidentes de las dos compañías participantes comentan las diferencias entre sus empresas y los problemas que tienen que afrontar para propiciar la calidad. Esto resulta de gran utilidad para la mayoría de 105 participantes.

13. *Posición de la dirección para propiciar el mejoramiento.* Comprende una conversación con un gerente de operaciones que está teniendo problemas internos con la obtención oportuna de materiales para su área de trabajo, además de despacharlo a tiempo. Luego hay una prueba que cada cual se impone a sí mismo, de forma que todos los que estén participando podrán determinar si están ejerciendo una influencia positiva dentro de sus propias áreas respectivas.

14. *Posición de los proveedores para propiciar el mejoramiento.* En este caso el énfasis no se centra sólo en el proveedor que adquiere bienes fuera, sino también en el proveedor interno. La mayoría de nosotros recibimos material de trabajo de alguna persona que se encuentra dentro de nuestra propia organización. A continuación se tiene una conversación

con algunos de los asistentes a las primeras catorce sesiones y cada participante expresa la manera en que habrá de hacer las cosas de forma diferente, como consecuencia de haber asistido al curso.

15. *Resumen y repaso.* El proceso completo de educación puede resumirse en lo que yo denomino las "seis cés": Comprensión, Compromiso, Competencia, Comunicación, Corrección y Continuidad.

*Comprensión* significa percatarse de lo que se necesita y abandonar la forma de pensar con base en "criterios convencionales". Esto es la clave para un cambio cultural indispensable para las compañías que están decididas a mejorar.

*Compromiso* representa una expresión de dedicación por parte de los directivos en primera instancia y, después, de todos los demás. Es la decisión básica de propiciar el cambio cultural. En el caso de los directivos, esto se demuestra por medio del ejemplo y por la manera positiva de pensar.

*Competencia* constituye la implantación del proceso de mejoramiento en forma metódica. Todo deberá de tratarse y de aplicarse de tal manera que propicie la modificación cultural. No caben manipulaciones ni motivaciones.

*Comunicación* representa el entendimiento y el apoyo completos por parte de todas las personas que integran la compañía, incluyendo proveedores y clientes. Sólo se logra cuando la empresa los convoca y se asegura de que reconocen la posición que desempeñan para propiciar la calidad.

*Corrección* significa eliminar las posibilidades de error al identificar los problemas actuales, indagando cuáles son las causas básicas de los mismos. Es sencillo reparar deficiencias, sobre todo aquellas causadas por viejos problemas; pero para eliminarlas, se requieren todas las "cés" que hemos mencionado.

*Continuidad* implica recordar siempre cómo eran las cosas antes y cómo van a ser de ahora en adelante. Será necesario un constante esfuerzo formal, sin importar cómo estén marchando las cosas.

## **EDUCACION: COMENTARIO**

Mientras escribía este capítulo, pude haber expuesto el contenido completo de los cursos que impartimos en el Quality College. Sin embargo, pensé que podría parecer como si estuviéramos tratando de "vender" el colegio. Esto, por supuesto, no sería cierto, porque el mencionado Quality College sólo trata con compañías y nunca con particulares.

La formalidad de la estructura educativa es importante y requiere ser comentada, tiene un significado en sí misma. El contenido de los cursos es importante, pero sólo representa una parte de la experiencia educativa. El ambiente de aula, la credibilidad de los instructores, la presentación de los materiales de estudio, todo eso forma parte de ella. Sobre todo al ejecutivo participante debe de facilitársele la posibilidad de responder bien al curso.

Todo esto es verdad en la educación de los directivos en general, pero en especial es cierto en el caso de la calidad. El mensaje puede ser confundido si las cosas no están bien encaminadas. Toda actividad y toda acción de una parte del personal directivo debe de centrarse en todo momento en Cero Defectos. Los participantes se vuelven hipersensibles a todo lo que ocurre y se sienten halagados cuando las cosas van bien, en cambio muy cáusticos cuando están saliendo mal.

Mencionemos algunas de las actividades no educativas que suceden en la vida del participante y luego veamos qué interviene en ellas.

1. Una carta que contenga información e instrucciones deberá de remitirse al participante dos semanas antes del inicio del curso.
2. Los participantes deberán de ser asesorados por personal de la compañía, para que sepan lo que les espera en el curso. Esto proporciona la oportunidad de reafirmar el compromiso de la compañía.
3. Al llegar al hotel, el participante recibirá un programa que le explique lo que habrá de ocurrir en los próximos días.
4. El instructor deberá saludar a los miembros del grupo y presentar al personal con el cual habrá de trabajar durante su estancia en el Quality College.
5. Las clases tendrán una duración de una hora. Al final de cada uno de estos periodos habrá un receso de diez minutos, también para que los participantes se conozcan mejor.
6. Con el fin de proporcionar el máximo de experiencia de aprendizaje, en todas las clases, así como en los talleres, deberán de utilizarse casos tomados de la vida real. Esto elimina el problema de tener personas que leen el material de los ejemplos y otras que no lo hacen. Pueden ser películas con actores en situaciones semejantes a las de la vida real. Todos podrán ver el video y relacionar su propia experiencia con él. Los casos han de ser originales y no deberán de reflejar la situación de alguna empresa en particular. Esto permite transmitir mensajes educativos específicos.
7. Será necesario asignar tareas para realizar fuera de las horas de estudio, con el fin de que los participantes conserven su atención en el tema. Es importante que se concentren en él. Lo principal, sin embargo, no es enseñar una cantidad de técnicas, sino cambiar el concepto de administración.
8. El ejercicio final deberá requerir que el participante resuelva un caso aportando una solución personal. Cuando todos los participantes son de una misma compañía, la tarea podrá ser asignada por equipos.
9. Al concluir el curso, se otorgará a los participantes un distintivo, un diploma y algún recuerdo de su estancia.

Todo esto constituye una parte imprescindible de la educación propiamente dicha. El instructor podrá utilizar la forma de administrar el propio curso para demostrar que Cero Defectos es algo alcanzable. Si algo sale mal, los participantes podrán observar las acciones correctivas.

La creación de este sistema implica unos cuantos principios.

En primer lugar, deberá de estar claro que no se pretende exigir al participante que aprenda a obedecer, por ejemplo, las instrucciones para registrarse en un hotel. No queremos crearle dificultades.

En segundo término, todas las personas implicadas deberán de reconocer lo importante que es su aportación personal para que todo marche bien.

En tercer lugar, deberá de prepararse y comprenderse un conjunto de requisitos perfectamente claros, entre ellos las descripciones de los diferentes trabajos. No conviene que existan cosas ambiguas o incógnitas.

En cuarto término, todas las entidades externas deberán de comprender las cosas tal y como las comprendemos nosotros. Los restaurantes, los hoteles, las imprentas, todos, deberán conocer sus trabajos y cómo encajan éstos dentro de la operación total.

Después de estos señalamientos, revisemos algunas de las actividades especiales que permiten que todo ello suceda.

1. La carta dirigida al participante deberá de redactarse de tal forma que no ofrezca información alguna que pueda inducir a confusión. Puede prepararse una carta diferente para cada curso, posiblemente almacenada dentro de la memoria de un procesador de palabras.

2. Nos hemos enterado de que muchos participantes no saben por qué asisten al curso, a menos que alguien se los explique. Ese alguien tendrá que ser necesariamente una persona de su propia compañía. El principal mensaje es reafirmar el compromiso de la dirección, explicando que los participantes se han enviado para aprender, y no para buscar la manera de no realizar las cosas.

3. Las sesiones deberán de estructurarse de tal forma que conduzcan al participante por un proceso de razonamiento. Hemos verificado que una hora constituye el tiempo apropiado para cada parte, aunque algunas partes podrán cubrirse en varios periodos correspondientes a diferentes módulos. Los materiales necesarios para cada sesión deberán de colocarse en el aula, con la debida anticipación.

4. Las clases deberán de comenzar con la mayor puntualidad. Si el instructor empieza su clase incluso sin estar todos presentes, pronto se comprenderá la necesidad de la puntualidad.

5. Los casos de la vida real proporcionan una base de discusión, pero los participantes tienen que conocer el contenido de los mismos. Hemos intentado por todos los medios que los lean y los entiendan; como alternativa, recomendamos el uso de guiones y de películas.

6. Las tareas deben de asignarse no con el fin de llenar a los participantes de información durante las noches, sino para dirigirlos hacia las materias del día siguiente. Queremos que aprendan para que las definiciones queden bien claras.

7. El nivel de preparación que supone el "vuelva a casa y hágalo" consiste en que el ejecutivo pueda, por sus propios medios, explicar aquel "LO" a quienes se han de dedicar a la misma empresa, la del mejoramiento de la calidad. Las presentaciones deberán de ser comentadas por el personal de capacitación.

Debería de haber una lista general en cada clase que especifique el material que se ha entregado y cuándo, cuáles artículos han sido seleccionados para la presentación y también cuál instructor hablará, durante cuánto tiempo y sobre cuál tema. Estos son requisitos y cada actividad debe de cumplirlos.

Los instructores deberían de recibir cada día la consigna siguiente por parte de sus superiores: no olvide que su clase debe ser interesante.

# Implantación

Los conceptos son esenciales y la educación destinada a comprenderlos se considera indispensable. Sin embargo, nada sucede hasta que alguien haga algo en realidad. En el caso del mejoramiento de la calidad, ese "hacer algo" precisa que se lleven a cabo ciertas acciones que permitan cambiar la cultura y el estilo de administración de la empresa.

Esto significa pasar, *de* estar orientado hacia la excelencia, la valoración, el nivel de calidad y los índices, a orientarse hacia el cumplimiento de los requisitos, la prevención, cero errores y el dinero como medida.

Más o menos cada año sale algún nuevo libro que en verdad entusiasma a los círculos empresariales. El libro describe un sistema para mejorar el rendimiento, ya sea personal o de la compañía y explica con claridad las ventajas de administrar de esa manera. No obstante, y a pesar de que muchos ejecutivos lo leen y sinceramente desean alcanzar lo que se describe en él, muy poco cambia en realidad. Esto no se debe a que los conceptos o técnicas sean poco prácticos o ilógicos, ni tampoco a que alguien no desee que se mejoren los resultados.

La razón de que muy poco cambie, estriba en que la implantación no se acomete de forma metódica, como cuestión prioritaria de la compañía. De alguna manera la dirección piensa que si se hace entrega de ejemplares del libro a todos los miembros del equipo directivo y se discute el tema, todo ello simplemente se va a realizar. Casi siempre que asisto a una reunión importante, algún ejecutivo me dice que su compañía compró cuatro mil ejemplares del libro *La Calidad no Cuesta* y los repartió, pero que nada sucedió.

Cuando un banco decide expandirse por medio de la creación de nuevas sucursales, no basta enviar a alguien a comprar terrenos en esquinas. Cuando una tienda quiere instalarse en centros comerciales, no elige sencillamente el que esté más cerca de la casa del director de mercadotecnia. Cuando el sistema de información empieza a ser deficiente, la compañía no se conforma con comprar una computadora más grande. Respecto a todas estas acciones se sigue el mismo patrón general: se describe un objetivo, se forma un equipo para diseñar el enfoque a utilizarse y la compañía va avanzando de manera metódica por la vía de ese proceso. A lo largo de él se llevan a cabo mediciones y también correcciones del trayecto, según se vayan necesitando. Todos los empleados que precisan aprender algo, son capacitados hasta que todos entiendan de qué se trata. Luego, las personas que no necesitaban saber en ese momento, pero que ahora si lo necesitan, reciben también capacitación. Se establece una operación de instrucción de rutina para asegurarse de que todos los empleados de nuevo ingreso, independientemente de su nivel, alcancen la misma comprensión que todos los demás. Entonces podrá tratarse el tema de lleno.

El proceso de instalar el mejoramiento de la calidad es un camino que nunca termina. Cambiar una cultura de manera que nunca retroceda, no es algo que pueda lograrse de la noche a la mañana. Nada sucede tan sólo porque sea lo mejor o porque valga la pena hacerlo.

No todos están fascinados con el nuevo sistema de comunicaciones. No todo gerente desea una terminal de computadora en su despacho. A algunas personas aún les agrada pegar con saliva un sello en una carta o llevar una vieja fiambra a la oficina en lugar de traer el desayuno en una envoltura impermeable y desechable dentro del portafolios.

Cambiar una cultura no implica enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o reemplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones. Es cuestión de

intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta; lo cual se logra modificando las actitudes.

Los mensajes publicitarios de televisión que muestran a personas de diferentes razas tratándose con la mayor naturalidad, han ayudado más a superar los prejuicios que todas las leyes y los sermones. Ver a personas de diferentes razas tratarse como iguales, con problemas semejantes y forma de sentir parecida, resulta muy efectivo. Las películas y los programas de televisión que muestran a las mujeres realizando tareas ejecutivas, y además son competentes dentro de sus profesiones, han fomentado más la liberación femenina que todos los discursos y artículos juntos. La realidad de estas situaciones nunca se les hace evidente a algunas personas hasta que las presencian y las ven aceptadas por los demás.

Propiciar que el mejoramiento de la calidad se convierta en parte integral de la estructura cultural de una empresa, representa un proceso muy similar. Todas esas cosas terribles que hacen las personas, las dificultades que causan los errores y las equivocaciones, se realizan con la mejor de las intenciones. Todos hacemos lo que pensamos que desea la compañía. Estamos haciendo lo que a través de sus actos y escenas nos indicó que hiciéramos.

La cultura que ahora tenemos fue generada en alguna forma. No necesitamos saber cómo sucedió, tampoco necesitamos condenarla. No tenemos que precisar las diferencias entre lo que ahora existe y lo que quisiéramos que existiera. Sólo necesitamos describir el futuro como nos agradaría que fuera, para luego avanzar por el camino señalado.

Ese es el camino que tenemos que trazar, el trayecto de nuestra expedición. Está compuesto por catorce factores respecto a los cuales tenemos que hacer algo, en cierto orden. Luego alistamos de nuevo los catorce "Ladrillos" y seguimos construyendo. A medida que vamos repitiendo, los ladrillos se hacen más conocidos y más fáciles de utilizar, pero van proporcionando los cimientos definitivos.

Aun cuando he trabajado con estos ladrillos durante veinte años, sigo aprendiendo algo sobre ellos todos los días. No parecen complicados, pero lo son. Algunos parece que pudieran ser obvios, pero tampoco lo son. Démosles un vistazo y a ver qué encontramos. (El contenido de los pasos fue descrito en *La Calidad no Cuesta*. Aquí podemos comentar la experiencia que hemos obtenido ayudando a muchas compañías a implantarlos.)

Los catorce pasos del mejoramiento de la calidad son:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planear el día de Cero Defectos.
8. Educación al personal.
9. El día de Cero Defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos sobre la calidad.
14. Repetir todo el proceso.

¿De qué manera se ven implicadas las compañías en el mejoramiento de la calidad?

El patrón que prevalece en la actualidad es que los altos ejecutivos piden a algún directivo que estudie "ese asunto de la calidad". La tarea comprende averiguar lo que está sucediendo en otras compañías, decidir qué debería de hacerse al respecto, para luego ponerlo en práctica.

Siempre es un paso positivo y nada perjudicial. Se trata de una nueva sensibilidad surgida a partir de 1980. Antes de ese año, la mayoría de los altos directivos con quienes yo me encontraba, poseían sus propias y muy firmes ideas acerca de lo que causaba o dejaba de causar la calidad. Incluso en la actualidad algunos siguen exponiendo discursos sobre soluciones orientadas a ciertas técnicas, sin querer reconocer que muy poco ha cambiado en sus compañías como resultado de esas técnicas.

Cuando se termina la investigación sobre el "asunto de la calidad", el ejecutivo por lo general se enfrenta con el dilema de "cómo ponerle el cascabel al gato". Los mismos que establecieron el objetivo serán los primeros que tendrán que ser corregidos. Deberán de ser sometidos a educación especial y luego tendrán que dar su aporte, comunicando a todos los demás que han cambiado de forma de proceder.

Al relacionarse con compañías que están experimentando mejoramientos, el ejecutivo ha comprendido que la alta dirección es la clave de la solución, así como la causa del problema. No es fácil explicarlo, pero se puede lograr. Sólo cuando el equipo directivo ha recibido educación especial y ha emprendido su cometido de cambiar la cultura de la compañía, podrá esperarse que coseche los frutos de ese cambio.

Sin embargo, pronto se pondrá de manifiesto que no todos creen en la nueva política de la alta dirección. Su credibilidad es muy baja. Se la conoce por la facilidad de entusiasmarse con cualquier nuevo programa y luego cancelarlo cuando ya todos están trabajando en él. El problema solía ser: "¿Cómo lograr que los directivos se interesen suficientemente en la calidad como para que se haga algo al respecto?" Ahora el problema es: "¿Cómo podremos lograr que las personas creen que en verdad haremos algo y que, además, lo consecuentaremos?"

La cultura de la compañía sólo va a cambiar cuando todos los empleados dominen el lenguaje común de la calidad y comiencen a entender sus posiciones personales en la promoción del mejoramiento de la calidad. A medida que se lleva a cabo el aprendizaje, los empleados van a esperar que la dirección tome a la calidad como su primer objetivo, conjuntamente con la disminución de los costos y el cumplimiento del programa de producción. Desde ese momento en adelante, esperarán a acostumbrarse a que todos los directivos exijan el cumplimiento de los requisitos.

Es allí donde se inicia el arduo proceso en cuestión. Examinaremos los catorce pasos uno por uno. Comentaré cada uno de estos conceptos con cierto detalle, dado que ahora, tras varios años de experiencia, sabemos mucho más sobre ellos.

## **PASO UNO: COMPROMISO DE LA DIRECCION**

Cuando los ejecutivos de una compañía asisten por primera vez al quality College, formulan siempre la misma pregunta: "¿Nuestra alta dirección está en realidad comprometida con este proceso?"

Les recordamos que esas personas ya asistieron al Quality College y les mostramos la fotografía de su promoción. Pero esto no satisface su pregunta. Entonces cabe preguntar qué tendrían que hacer exactamente los altos ejecutivos para demostrar que todo es serio.

Esto coloca el enfoque sobre el propio compromiso. Obviamente, hay que tener cierta confianza en la dirección y ciertos actos deberán de confirmar tal confianza. La forma en que la dirección actúa frente a la presión por aceptar regateos de los requisitos, establece los cimientos de la confianza.

Ciertos actos son indispensables. En primer término, hay que emitir una política de calidad de la compañía, la cual aclare que el compromiso es real y comprensible. La declaración no debe de contener ninguna palabra que se preste a confusión.

En segundo término, la calidad deberá de ser el primer tema de las reuniones periódicas de evaluación que celebren los directivos. Deberá de tener prioridad sobre las finanzas y ser discutida en términos concretos.

En tercer lugar, el director general y el director de operaciones deberán de preparar en forma mental discursos claros sobre la calidad y decírselos a cuantos encuentren durante su recorrido habitual. Examinemos cada uno de esos elementos.

### **La política de calidad de la compañía**

Redactar la política constituye el primer paso; el segundo será conseguir que todos entiendan que existe y que se trata de un mensaje serio. Recomendamos que la política verse como sigue: "Entregaremos a nuestros clientes, productos y servicios libres de defectos y en el plazo convenido."

Sin embargo, cada una de las compañías tiene su propia manera de comunicar tal información. Para demostrarlo hemos enmarcado los enunciados de política de muchas compañías y los hemos colgado en diversos sitios del Quality College. Voy a citar algunos de ellos a continuación para demostrar cómo puede expresarse de diferentes formas el pensamiento básico. La única regla es que la política sea lo suficientemente clara como para que no pueda malinterpretarse.

### **3M - COMMERCIAL TAPE DIVISION**

"3M Commercial Tape Division se encuentra comprometida con una política de cumplimiento con los requisitos para cada función de la organización y para lograr la satisfacción del cliente; de lo contrario, modificaremos los requisitos según lo que nosotros y nuestros clientes en realidad necesitemos."

"Para implantar esta política, se vuelve indispensable que cada empleado se empeñe personalmente en cumplir de manera exacta con dichos requisitos."

"Nuestra filosofía operativa fundamental se centra en los métodos de prevención, a fin de convertir a la calidad en una forma de vida y perpetuar la actitud de 'hágalo bien desde la primera vez'."

### **IBM - RESEARCH TRIANGLE PARK, RALEIGH**

"Entregaremos a nuestros clientes, en el plazo convenido, productos y servicios competitivos libres de defectos."

## **ARMCO, INC - MIDWESTERN STEEL DIVISION**

"La política de la Midwestern Steel Division de Armco es suministrar productos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes y que sean entregados a tiempo y a precios competitivos. Nuestro nombre deberá de significar calidad para nuestros distribuidores, para nosotros mismos y para nuestros clientes."

## **BURROUGHS**

"Lucharemos por alcanzar la excelencia en todos nuestros actos. Fijaremos nuestras metas para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y entregar productos competitivos a tiempo, libres de defectos, con un servicio sin par."

## **BECHTEL - ANN ARBOR POWER DIVISION**

"Con el fin de mejorar la calidad, estableceremos requisitos perfectamente definidos, esperando que toda persona realice bien su trabajo desde la primera vez, en conformidad con los requisitos, u bien, modificaremos oficialmente los mismos."

## **MILLIKEN**

"Milliken and Company está dedicada a proporcionar productos y servicios diseñados con el nivel de calidad que mejor ayude a sus clientes a crecer y a prosperar. De su área operativa (Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia, Manufactura, Administración, Servicio) se espera que se desempeñe en conformidad con las funciones que se encuentran cuidadosamente especificadas."

## **PHILIP CROSBY ASSOCIATES**

"Realizaremos trabajo libre de defectos para nuestros clientes y asociados. Entenderemos plenamente los requisitos de nuestros trabajos y los sistemas que nos apoyan. *En todo momento nos ceñiremos a esos requisitos.*"

Una vez que la política se ha señalado con claridad, habrá de presentarse en las reuniones importantes, un informe práctico sobre la situación de la calidad. La calidad deberá de incluirse dentro del orden del día de los directores generales, con el fin de confirmar su seriedad. Habrán de presentarse informes sobre la situación en lo que concierne a:

- Proceso para el mejoramiento de la calidad:
- ¿Cuántos empleados han sido educados?
- ¿Están funcionando los equipos de manera adecuada?
- ¿Qué antecedentes de éxito podemos anunciar?
- ¿Qué problemas necesitan intervención activa?
- Costo de la Calidad:
- ¿Tenemos el formato para todas las operaciones?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Dónde radican las mayores oportunidades de mejoramiento?

- ¿Qué problemas necesitan intervención activa?
- Cumplimiento de los requisitos:
- ¿Estamos cumpliendo con nuestros requisitos?
- ¿Qué acciones tendremos que realizar para enfatizar la necesidad de cumplir con los requisitos?

Con el fin de confirmar su dedicación continua al proceso, el director general tendrá que habituarse a pronunciar con frecuencia un breve discurso, como por ejemplo éste:

## **DISCURSO DEL DIRECTOR GENERAL**

Reconozco que la calidad constituye un tema muy popular en la actualidad. Nuestros clientes están muy interesados en él, nuestra nación también muestra interés y nosotros, como empresa y como individuos, también tenemos un interés especial.

Hemos realizado muchas investigaciones sobre el tema y hemos llegado a conocerlo bastante bien. Algo que pudimos constatar a la perfección es que no existen remedios simples e indolentes para resolver el problema de la calidad. Se necesita determinación, educación y luego un claro proceso de implantación.

Nuestros estudios revelan que una compañía logra rápidas mejoras cuando toma a la calidad con la debida seriedad. También demuestran que se requieren varios años para que se convierta en parte de la rutina, si es que se logra.

También hemos aprendido que la calidad comienza por la alta dirección. Por ello, todos los miembros de la misma asisten a cursos especiales, con el fin de ayudar-nos a desarrollar un lenguaje común respecto a la calidad y a reconocer cuál es nuestra posición personal. Todos los empleados de la compañía asistirán a clases sobre este tema.

Vamos a proporcionar a nuestros clientes productos y servicios libres de defectos. Después de todo, eso es precisamente lo que les hemos indicado que haríamos a través de la publicidad y en nuestro trato personal con ellos. No existe tarea más importante que ésta. La compañía que entrega lo que promete, llevará la vanguardia dentro de su industria.

Nosotros tenemos el personal, el equipo y los conocimientos para lograr que esto se haga realidad. Estamos comprometidos con la calidad para siempre.

Los altos ejecutivos tendrán que comunicar este tipo de reflexión por el resto de sus días. Deberán de enfrentar el problema de "¿Así está bastante bien?". Todo el mundo querrá estar absolutamente seguro de que su opinión no ha cambiado. Confirmarlo constituye una tarea cotidiana, hasta que se haya desarrollado suficiente confianza.

Más o menos seis meses después de iniciarse el plan Cero Defectos, en 1962, un alto directivo se me acercó con un ensamblaje que no cumplía con los requisitos. La parte electrónica parecía correcta, pero la caja tenía una ranura.

"Consulté con el departamento de ingeniería y me dijeron que esta ranura no afecta ni la forma, ni el ajuste correcto, ni la función, y el departamento de mercadotecnia me informa que al cliente no le importa, porque de todas maneras la unidad trabaja empotrada. Nosotros no la podemos rectificar y nos costaría treinta y cinco mil dólares fabricar cajas nuevas. Sólo produciremos veintitrés de estas unidades y ya están elaboradas." Dijo el alto ejecutivo.

"Entonces, ¿qué quieres que yo haga?", pregunté.

"Fírmala, para que podamos usarla. Con todo ese énfasis en Cero Defectos y lo demás, tu personal no lo quiere tocar.

"Conmigo no hay problema", contesté. "Sólo consigue que se haga un cambio en el diseño, dínos dónde deseas la ranura y te garantizaremos que todas las nuevas unidades saldrán de la misma manera.

El mensaje debe de ser claro en toda su extensión. "Tomaremos muy en serio los requisitos. Si no necesitamos algo, procederemos a cambiar oficialmente los requisitos. Pero por favor, no me pidan que autorice desviaciones. Tenemos que utilizar nuestro tiempo en aprender a hacer las cosas bien."

La primera vez que el jefe esté de acuerdo con hacer una excepción, todo el personal de la compañía se enterará. Sin embargo, esto también funciona en sentido contrario: sabrán de inmediato que la sugerencia momentánea no condujo a que se modificara la decisión de hacer lo que sabemos se debe de hacer.

El compromiso de la dirección se pone a prueba en todo momento, hasta que se llegue al pleno convencimiento de que existe.

## **Acciones de Equipo**

### **PASO DOS: EQUIPO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

El equipo para el mejoramiento de la calidad debe de tener una dirección clara y un liderazgo firme. De lo contrario, las personas podrían enredarse de tal forma en los problemas de estrategia y de la selección del equipo que se olvidaría cuál es la finalidad del equipo. Necesitamos unas cuantas normas sobre lo que debe de hacer el equipo y acerca de la manera como deben de seleccionarse sus miembros. El equipo representa una de las partes clave del proceso.

El propósito del equipo es guiar el proceso y promover su evolución. No pretende aclarar cada acción por anticipado ni ser un oráculo conocedor de todo ni contener las cosas. Deberá brindar coordinación y apoyo.

El equipo para el mejoramiento de la calidad estará integrado por personas que puedan despejar el camino a quienes deseen mejorar. Estas personas representan a la compañía ante el mundo exterior, desarrollan la programación educativa y organizan los eventos a nivel de la empresa. El equipo debe representar todas las funciones de la operación y los miembros deben de asegurarlas de manera que no haya necesidad de estar verificándolas a cada momento.

El presidente del equipo deberá ser alguien que tenga fácil comunicación con la alta dirección. Será necesario que comprenda la estrategia total y tenga mano firme para modificarla en caso necesario.

El proceso general requiere de un coordinador de tiempo completo, que dirija el esfuerzo haciendo que las cosas ocurran y que asegure la colaboración entre el presidente y el equipo.

La alta dirección, el coordinador y el presidente del equipo se encargan de establecer la estrategia general, casi siempre con la ayuda de un asesor y con el consentimiento del equipo; dicha estrategia se modifica cada vez que es preciso, para satisfacer las necesidades prácticas de los miembros del mismo equipo.

Todos los miembros del equipo deben de poseer la misma base educativa respecto al proceso para el mejoramiento de la calidad, porque de lo contrario no podrán progresar. quienes no conozcan los conceptos, harán desembocar todo el esfuerzo en un programa motivacional de bajo nivel y es allí donde surge entonces el interés en programas como los círculos de calidad.

El equipo tendrá que comprender que lo que buscamos es un cambio en las actitudes y en los hábitos del personal de supervisión de la empresa y no en los operarios. A estos últimos les tocará su turno más adelante.

### **Propósito de los equipos**

Los equipos para el mejoramiento de la calidad se crean por lo general con la idea de que se harán cargo de la tarea de "mejorar las cosas en la empresa". Esta no es una creencia irreal.

Sin embargo, la manera en que el equipo logra el mejoramiento, puede no ser tan obvia. No será solamente por medio de la creación metódica de procedimientos y acciones. Algo de esto habrá de ocurrir y es necesario que así sea. El equipo también cuidará que se creen actividades educativas para todos. Nada podría ser más importante que eso.

El verdadero aprendizaje proviene de las experiencias que tengan los propios miembros del equipo. Después de sostener durante un tiempo una lucha frontal por el mejoramiento de la calidad, empiezan a comprender de qué se trata. Comienzan a reconocer que se trata de un tema muy profundo y sutil. También empiezan a disfrutar de esa lucha y, por supuesto, de las victorias.

Mientras mayores sean los equipos (no conflictivos) que se establezcan a niveles gerenciales, mayor cantidad de personas llegará a adquirir la comprensión necesaria para eliminar las dificultades de la compañía. La mejor capacitación es el juego.

Piense en el béisbol de segunda división. ¿Podría ser el objetivo de su trabajo sólo anotar las carreras? ¿Acaso la medida del éxito será la cantidad de carreras que se anoten o la cantidad de jugadas sin error que se realicen? El propósito de los deportes, a nivel infantil y juvenil, es ayudar a los muchachos a aprender más acerca de la manera de llevarse bien con los demás y de ir comprometiéndose mejor a sí mismos. Comprender la vida es el objetivo. quienes esperen que los equipos para el mejoramiento de la calidad desarrollen funciones relativas a acciones correctivas, tienen el mismo enfoque limitado de la dirección que quienes evalúan la segunda división tan sólo por los gallardetes o campeonatos que ganan.

Toda persona que forma parte de un equipo directivo para el mejoramiento de la calidad, incrementará su valor para la empresa y por supuesto se valorará más frente a si misma.

### **PASO TRES: MEDICION**

Muchos equipos para el mejoramiento de la calidad y, de hecho, muchas compañías, no actúan con suficiente seguridad en materia de medición. La consideran la dificultad más

grande de todas. Sin embargo, la dificultad reside más bien en no contar con mediciones claras. Es precisamente cuando nadie sabe lo bien que a uno le está yendo, que se siente frustrado.

Las mediciones son algo normal; a cada paso nos encontramos con ellas. Tenemos relojes, calendarios, velocímetros, edades, estaturas, pesos, presiones sanguíneas y tantas otras cosas parecidas. En raras ocasiones se sostiene alguna conversación sin aludir a ninguna medición. Si no fuera así, no podríamos comunicarnos a través de términos bien definidos.

La medición representa, entonces, simplemente el hábito de saber cómo nos está yendo. Una compañía llegó a tener problemas con su personal administrativo que decía que no existía forma posible de medir la efectividad de sus diversos trabajos. Luego, el equipo para el mejoramiento de la calidad entregó a cada gerente una gráfica de medición de tamaño y color normales, así como un lápiz para marcar, pidiéndole que pensara en algo que pudiera medirse y lo colgara en la puerta de su oficina. Se produjo un silencio de varias horas, tras el cual un gerente señaló: "Llegar a las reuniones a tiempo." Después, otro marcó: "Parte de la correspondencia que se deja pendiente al concluir el día." Y otro: "Las veces que la secretaria necesita encontrarme y no lo consigue." Poco tiempo después todos habían pensado en algo que medir.

Los equipos para el mejoramiento de la calidad discuten bastante acerca de este tema, hasta que se dan cuenta de que no corresponde a ellos determinar tales mediciones. Todo trabajo constituye un proceso; se podrán determinar los insumos al trabajo, ya sea cajero de un banco, albañil o programador de informática. Se reciben insumos al trabajo que proporcionan otras personas, otras funciones u otros proveedores. Entonces uno le aplica su propio proceso, modificando de alguna manera esos insumos a través de su trabajo, cuyo resultado es el producto. De manera que podríamos resumir diciendo que existen el insumo, el proceso y el producto.

Cada uno de éstos se puede medir, por lo que asimismo cualquier trabajo es mensurable si se utiliza este sencillo patrón. Descubrimos que tan pronto como los trabajadores de cualquier nivel lo entiendan, podrán crear con facilidad medidas para ellos mismos y ayudar a los demás a crear otras tantas.

Si todo lo demás fallara, hay que acudir a las personas que reciben el producto y preguntarles qué les parece el trabajo de uno. La respuesta representa una medición.

Muchos gerentes se sienten preocupados por la aplicación del proceso para el mejoramiento de la calidad en las áreas de desarrollo. En realidad están hablando de lo que visualizan como posible interferencia con el "proceso creativo". Este es un temor justificado, dado que muchas personas consideran la creatividad como algo que no puede medirse. También se muestran preocupados de que muchas veces los requisitos no estén bien definidos e incluso no estén concluidos. Esto contradice el primer Principio Absoluto de la Administración de la Calidad. El problema que debe de captarse es que Investigación y Desarrollo no constituye en realidad una función diferente de las demás. La creatividad existe en todas partes; sólo que allí se formaliza. También hay por doquier requisitos que no están completos o no son definitivos.

Todo el mundo piensa que los demás tienen claros requisitos y que sólo ellos se encuentran en la oscuridad. Como ustedes bien saben, esto no es cierto. La persona creativa necesita comunicar su creación a sus semejantes. Esto sólo podrá hacerse a través de procesos, de procedimientos y de mediciones. Por ejemplo, consideremos el problema de publicar un libro. Si los escritores quieren que las personas se enteren de sus ideas, las comprendan y las utilicen para algo, tendrán que seguir ciertas normas y preceptos; deberán de procurar escribir en un lenguaje que el lector pueda comprender; emplear una correcta estructura

gramatical y términos que correspondan al nivel de comprensión del lector y, finalmente, tendrán que organizarlo todo de modo que siga un proceso lógico. El libro mismo deberá de publicarse en un formato que sea de fácil manejo y venta. Necesita también un índice analítico que aparecerá al final del libro. El índice de materias irá, por el contrario, al comienzo. Todos estos son requisitos que deberán cumplirse si se espera que las ideas tengan la oportunidad de ser conocidas.

El proceso no tendrá nada que ver con la excelencia de la idea. Cuesta lo mismo explicar una mala idea, que una buena.

## **PASO CUATRO: EL COSTO DE LA CALIDAD**

El concepto del costo de la calidad fue estudiado con detalles dentro del cuarto Principio Absoluto de la Administración de la Calidad, pero la conclusión a la que llegamos al trabajar con equipos para el mejoramiento de la calidad fue que no todos están a favor de la idea de calcular este gasto. La función de la calidad deseaba inevitablemente conservarla baja, y las funciones que no eran de producción querían que se mantuviera circunscrita a los costos de fabricación.

En consecuencia, decidimos establecer un comité especial que reuniera al contralor y a otras personas interesadas, ayudándoles a desarrollar un procedimiento que se adaptara a su sistema contable. Esto permite determinar la cantidad de manera objetiva. Al proporcionar este bosquejo a las demás funciones operativas, advertimos que existía un patrón según el cual todos podrían calcular el costo de la calidad en un formato normalizado que el contralor pudiera recopilar para la compañía

De inmediato, muchos directores generales se apoderaron del costo de la calidad para convertirlo en otra forma de medir la actuación de sus ejecutivos. De vez en cuando alguna persona pedía: "quiero que en los próximos dos meses, el costo de la calidad se reduzca en un diez por ciento dentro de esta operación." Luego los directores generales descubrían que eso no era nada difícil, bastaba con suprimir las funciones del departamento de calidad. Por supuesto que ello es contraproducente y causa más problemas de lo que economiza. Así que aprendimos que habla que explicar al director general y demás ejecutivos importantes que el costo de la calidad constituye un proceso gradual. Algún día iban a poder utilizarlo como medida del desempeño de los ejecutivos, pero en la primera etapa deberá de emplearse como un factor positivo y no como atemorizante.

Cuando se haya determinado el costo de la calidad de la compañía y se haya incorporado al proceso normal de la administración empresarial, servirá como un estímulo muy positivo para el propio proceso de mejoramiento de la calidad. Para llamar la atención de los directivos, no hay nada más importante que el factor dinero.

El costo de la calidad tiene que determinarse de manera formal y objetiva. Sólo de esta manera podrá indicar tendencias, ya que en todo momento medirá las mismas cosas.

## **PASO CINCO: CREAR CONCIENCIA SOBRE LA CALIDAD**

Las comunicaciones dentro de las empresas y organizaciones siguen siendo un asunto difícil. Existen muchas cosas que comunicar y muchas cosas que las personas quieren saber. También es difícil saber si las cosas que hay que comunicar se comprenden bien. Muchas compañías tratan de explicar la calidad y hacer conscientes de ella a las personas por medio de publicaciones y sistemas de información especiales. Esto es muy útil; sin embargo, los sistemas más efectivos para crear conciencia sobre la calidad parecen ser

aquellos que aprovechan los sistemas existentes dentro de la compañía. Por ejemplo, en lugar de publicar una revista especial sobre la calidad, la creación de conciencia sobre la calidad formarla parte de la revista interna normal de la compañía. Si ésta no posee un sistema de comunicación general, deberá de instaurar uno; toda empresa necesita comunicar sus mensajes.

La palabra "calidad" debe de infundirse, recordándose siempre a las personas. No hay que tener reservas frente al uso de carteles; es más, una de las formas más efectivas de llamar la atención de los trabajadores parecen ser las consignas pintadas en las esterillas que se colocan en el piso. La compañía Milliken diseña y fabrica esterillas que dicen: "Hágalo bien desde la primera vez, y con otras consignas sobre la calidad. Colóquelos en cualquier lado de la compañía y las personas tendrán la idea siempre presente. Los estudios revelan que por alguna razón los avisos en el piso ayudan más a recordar a la gente que los propios carteles.

Crear conciencia sobre la calidad deberá de adaptarse a la cultura de la compañía. Debe de adaptarse a ella. Pero a la vez tendrá que proyectar un sentido de urgencia y cierta originalidad. Las personas necesitan estar enteradas del compromiso de la dirección. Tienen que conocer la política que se está siguiendo. Tienen derecho a saber a cuánto ascienden los costos por hacer las cosas mal.

Crear conciencia sobre la calidad no es simplemente hacer publicaciones y promociones, consiste por igual en difundir la información. Un equipo de dirección que conocí se mostraba muy preocupado por los errores existentes en la programación de las computadoras. Los miembros del equipo consideraron que representaba una carga demasiado pesada para la computadora principal, dado que ésta se utilizaba primordialmente para detectar errores, calculándose un costo de doscientos cincuenta mil dólares atribuible a que el software no cumplía con las especificaciones antes de iniciarse la búsqueda de errores. En vez de decírselo a las personas, pidieron prestados diez automóviles Cadillac nuevos y los alinearon frente a la puerta principal. Luego procedieron a invitar a todo el mundo a "ver lo que significaba para nosotros" el costo de la búsqueda y detección de errores. Esto causó una gran impresión.

Crear conciencia sobre la calidad se extiende a todas las acciones de la dirección. La forma en que los directivos hablan de calidad también es muy importante. Cuando la calidad entendida como cumplimiento de los requisitos se incorpora al lenguaje de la compañía, entonces empieza a dar buenos resultados.

## **PASO SEIS: ACCION CORRECTIVA**

La mayoría de las empresas piensan que cuentan con un sistema de acción correctiva; sin embargo, siguen teniendo muchos problemas que no parece que puedan resolverse en un periodo razonable. Siempre me gusta preguntar al auditorio: "¿Cuántos de ustedes tienen algún problema que hayan tratado de resolver desde hace por lo menos dos años?" Siempre se levantan muchas manos, lo cual significa que no se ha identificado ningún problema ni se ha entregado al personal adecuado para que lo resuelva.

En ocasiones las personas dedican esfuerzos a cosas erróneas. Los equipos de fútbol nos proporcionan una lista interminable de analogías. Vamos a imaginarnos un equipo desventurado que esté utilizando un análisis de causa de fracasos como método para iniciar la acción correctiva.

El entrenador Smedley hizo una evaluación después de perder los primeros tres juegos por un marcador de catorce a trece. Razonó que su problema había sido que el equipo contrario había bloqueado una patada para punto extra en tanto que su equipo no había podido hacer lo mismo. Si su equipo hubiera bloqueado dos, el juego pudo haberse ganado por trece a doce.

El equipo empezó a realizar una práctica muy intensa para desarrollar el arte de bloquear los puntos extra. Entrenaron toda la semana, se fijaron metas, celebraron reuniones motivacionales a fin de mantenerse aguerridos para el próximo partido. En el transcurso de los dos juegos siguientes llegaron a bloquear trece patadas para punto extra. Celebraron el logro de su meta y siguieron impidiendo a sus contrincantes decenas de puntos extra en su portería durante el resto de la temporada. Sin embargo, se les olvidó que esa no era la única forma de ganar los partidos.

Curiosamente el problema principal con las acciones correctivas es la mala interpretación del significado de ese término. Conocemos sistemas de acción correctiva que se establecen con el único propósito de restituirle a artículos que no cumplen con los requisitos, su condición de cumplir con los mismos, por ejemplo, software que se vuelve a programar o reemplazar, errores en el manejo de tarjetas de crédito que se corrigen, orificios que se ajustan para dejarlos del tamaño apropiado, etcétera. Todo esto se hace con mucho interés. Observamos que las operaciones de postventa se consideran simplemente como mantenimiento o reparación y que no existe mucho interés en registrar la retroalimentación.

El verdadero propósito de la acción correctiva consiste en identificar y eliminar los problemas para siempre. Existen varias fases. Por ejemplo, si uno de repente se enfrenta con un oso en el patio trasero de su casa, la acción correctiva inmediata es alejarse del animal lo más rápido posible y no hacer nada para enfadarlo. Este es un caso en el que se reemplaza un incumplimiento con un cumplimiento, cosa que muchas personas confunden con acción correctiva. El oso que ha venido del monte hasta el patio, representa algo ajeno al comportamiento normal, un incumplimiento de los requisitos. Pero una discusión en un momento como ese probablemente no sería una buena idea.

Sin embargo, el verdadero problema es investigar, ¿qué hace un oso en su patio trasero? Para contestar esta pregunta, debemos de determinar la causa de las acciones del oso e identificar qué haría falta para impedir que vuelva a suceder. Es posible que la fuente de alimentos del oso se haya agotado por alguna razón, o bien alguna otra fuerza lo obligó a acercarse a ese lugar. Un análisis revelará las acciones necesarias para mantener al oso en su propio ambiente.

La respuesta lógicamente no puede ser que se monte un campo armado para protegerse del oso. Este es el tipo de acción que ocurre cuando a algunas partes de una organización se les otorga permiso para tirar a matar". La consecuencia será que un pedazo de patio no se pueda utilizar y, aparte de eso, varios osos muertos.

Los sistemas de acción correctiva tienen que basarse en informaciones que revelen cuáles son los problemas y en análisis que muestren las causas de esos problemas. Una vez que se haya establecido la raíz del problema, éste podrá eliminarse. He allí el verdadero significado de la acción correctiva.

El paso más importante de acción correctiva que se ha hecho muy popular y muy útil, se refiere a la administración de la calidad del proveedor. Al identificar cuáles son los proveedores que representan las principales fuentes de dificultades y al celebrar reuniones con ellos en forma planeada, las compañías pueden reducir y eliminar los servicios y los productos suministrados por éstos que no cumplen con los requisitos. La mitad de esta

eliminación se obtendrá simplemente conversando y llegando a un acuerdo respecto a lo que se supone que el producto debe de ser. Por tanto, el tomar acción correctiva con los proveedores ayuda a identificar los requisitos, a aclararlos y a resolver cómo se van a cumplir y a medir. Existen muy pocas causas nuevas de error dentro de la relación proveedor-cliente.

## **Actuaciones en equipo**

### **PASO SIETE: PLANEAR EL DÍA DE CERO DEFECTOS**

En muchas compañías, cuando se emprende la planeación del Día de Cero Defectos, el equipo se pone bastante nervioso. Piensan que habrá una gran confusión debido a que necesitarán una banda de música, sombreros de paja y globos y que deberán hacer todo tipo de cosas raras. Esto no es precisamente así. El Día de Ceros Defectos es, en realidad, una celebración y se desenvolverá como tal; pero lo importante es saber cuándo celebrarlo. Hay muchas empresas que tratan de acelerar la fecha del Día de Cero Defectos, debido a que piensan que eso les rendirá mayores ventajas. Sin embargo, no hay necesidad de apresurarse ni de planear el Día de Cero Defectos antes de un año y medio a partir del inicio del proceso.

El compromiso de Cero Defectos constituye un gran paso de avance en el impulso y la duración del proceso de administración de la calidad. Deberá de tomarse muy en serio y planearse de una forma muy digna, sin preocupaciones. Es una oportunidad para la comunicación, aunque ha de ser diferente de todo el resto de las comunicaciones, de forma que pueda reconocerse. Nosotros hemos participado en docenas de días de Cero Defectos como invitados y siempre nos han parecido acontecimientos en realidad encantadores.

Al planearlo, el equipo deberá de tomar en cuenta a los oradores. Unos representarán al cliente, si existe un cliente importante; otros, al sindicato, si algún sindicato tuviese participación; otros oradores podrán representar al municipio o al gobierno, para indicar que también fuera de la compañía hay interés en esta actividad y en sus resultados.

### **PASO OCHO: EDUCACION AL PERSONAL**

Cuando los directivos comprenden al fin los cuatro Principios Absolutos de la Administración de la Calidad y comienzan a recorrer el camino del proceso, se percatan de que es necesario educar a todo el personal de la compañía. Por tradición esto se hace pidiendo al departamento de capacitación que reúna cierta información, que trabaje con un asesor y que desarrolle un programa. No obstante, en los últimos años hemos aprendido, entre otras cosas, que cuando esto sucede, al poco tiempo lo que se enseña se convierte en algo diferente de lo que todos piensan que se está enseñando. Ello ocurre debido a los cambios normales del personal y al deseo, también normal, de los instructores, de hacer las clases más interesantes. Muy pronto se activan los criterios convencionales y se instala lo que yo denomino la experiencia de la "civilización perdida".

Una mujer estaba enseñando a su hijo cómo cocinar jamón enlatado. Abrió la lata, sacó el jamón y cortó tres centímetros de la parte extrema. Su hijo le preguntó por qué hacía eso y ella le explicó: "así es como lo hemos hecho siempre. Pregúntale a tu abuela". Entonces el muchacho le preguntó a su abuela, quien le contestó: "bueno, siempre cortaba tres centímetros del extremo porque el tostador era muy pequeño y el jamón no cabía en él".

Esta es la enseñanza tipo "civilización perdida". Las cosas se van traspasando sin que nadie en realidad las comprenda.

A través de nuestra experiencia en diversas áreas, hemos llegado a percatar-nos de que el proceso para el mejoramiento de la calidad requería un mayor grado de ayuda. Así que desarrollamos un sistema completo de educación en calidad que proporcionara un mensaje estándar que pudiera enseñarse a través de alguien capacitado para hacerlo. El sistema completo comprende treinta horas de clase, además de tareas para ser realizadas en el lugar de trabajo. Cada sesión consiste en un video que explica el concepto o tema de la misma, unas prácticas que permiten que el participante se compenetre del tema y, luego, un debate con el fin de individualizar el tema relacionándolo con esa compañía en particular. Además se asignan lecturas antes y después. Por último, se da una tarea para efectuarse en el trabajo y al iniciar la clase siguiente se presenta un informe sobre el particular.

Esto requería una inversión de tiempo y dinero por parte de la organización interesada en mejorar la calidad, pero se traducía en grandes progresos. De pronto todos comprendieron en qué consistía la calidad y, asimismo, que tenía que hacerse algo al respecto. No se trataba de algo que la empresa pudiera hacer por sí sola. A todos los niveles laborales, las personas se hicieron menos tolerantes frente a los problemas, y éstos comenzaron a desaparecer.

## **PASO NUEVE: DÍA DE CERO DEFECTOS**

Aún existen personas dentro de la profesión de la calidad y en algunas otras áreas que piensan que el propósito del Día de Cero Defectos es reunir a todos los empleados con el fin de que firmen un compromiso de mejoramiento de la calidad. Esto en efecto ocurre, pero no es lo principal que se pretende. El Día de Cero Defectos se celebra con el fin de que la dirección se presente y haga un compromiso formal ante todos, de tal manera que sea obligatorio el cumplimiento. Es el momento de demostrar a todos, cara a cara, que las intenciones de los directivos son serias. Muchas compañías están celebrando felizmente su tercero, cuarto o quinto aniversario del Día de Cero Defectos. Lo consideran un día del año y de todos los años, en el que reafirman su compromiso, un día en que no ocurre nada negativo.

Aquellos de nosotros que viajamos mucho y pasamos mucho tiempo con personas en muchos campos del trabajo, nos olvidamos de que la nuestra no es una vida de tipo normal. Muchísimas personas no tienen días de especial interés en su trabajo; para la gran mayoría, un Día de Cero Defectos, debidamente planeado y digno, en el que la dirección comprende lo que está diciendo, representa un grato acontecimiento que recordará siempre.

## **PASO DIEZ: FIJAR METAS**

Fijar las metas es algo que sucede de manera automática, inmediatamente después de la medición. Algunos equipos para el mejoramiento de la calidad piensan que tienen que recorrer los pasos del uno al catorce en forma consecutiva, cuando en realidad la mayoría de ellos suceden en forma simultánea. Por ejemplo, nunca se podrá dar por terminada la educación en calidad. Los primeros seis pasos son llevados a cabo por la dirección y necesitan realizarse en primer lugar; pero cuando se comienza con la medición, las personas de inmediato empiezan a pensar en términos de metas. El objetivo final es, por

supuesto, Cero Defectos y eso es precisamente lo que todos procuran alcanzar. Sin embargo, habrá, entre tanto, objetivos intermedios que vayan llevando hacia adelante ese objetivo.

Las metas deberán de ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que esté a la vista de todos. No deberán de aceptarse metas mínimas.

## **PASO ONCE: ELIMINAR LAS CAUSAS DE ERROR**

La eliminación de las causas de error consiste en pedir a las personas que señalen los problemas que tienen, de manera que algo se pueda hacer al respecto. No es un sistema de sugerencias, en el que las personas tengan que proponer una respuesta. Sin embargo, la mayor parte de los señalamientos de problemas contiene sugerencias que pueden ayudar a resolver esos problemas.

En muchas ocasiones los equipos se sienten abrumados por las innumerables causas de error que reciben. El equipo debe de preguntarse. ¿qué debemos hacer cuando recibimos una causa de error? ¿Cómo informaremos a la persona que la hemos recibido? ¿De qué manera se va a proceder a analizarla y cómo se va a actuar frente a ella? ¿Cómo le vamos a comunicar a la persona que hemos hecho algo para resolverla?

Esto es una parte más valiosa del proceso para el mejoramiento de la calidad de lo que muchas personas piensan, puesto que se trata de una comunicación que es propia de este sistema. A los empleados en realidad les gusta y responden bien a ella.

## **PASO DOCE: RECONOCIMIENTO**

El reconocimiento a los empleados es algo específico de cada empresa y en el libro "*La Calidad no Cuesta*" lo comentamos con bastantes detalles. En nuestra compañía, Philip Crosby Associates (PCA), establecimos el premio "Faro de la Calidad". El faro es un punto de referencia, una guía inconfundible que ayuda a conducir en la dirección adecuada. Esto se reconoce a la perfección en la navegación de barcos, de aviones, etcétera, pero, ¿y cuando se trata de personas? ¿Dónde se encuentran los faros cuando nos referimos a las personas?

Cada quien concentra la atención en alguna persona, ya sea en forma consciente o inconsciente, como punto de referencia. Si contamos con buena suerte, tenemos mentores personales que nos sirven de ejemplo y bases de referencia. Gran parte de nuestra comprensión acerca de cómo deben de enfocarse las cosas proviene de observar a las personas que consideramos "buenos ejemplos": personas que hacen las cosas bien sin armar demasiado alboroto al respecto.

Dentro de PCA pedimos a nuestros empleados que nombren a las personas que consideren como modelos cuando se trata de calidad. "¿qué persona le parece a usted modelo de realización de la calidad?" Cada año, la entrega de premios coincide con el "día de campo" anual de la compañía, que se celebra de etiqueta en el Citrus Club, en Orlando, Florida. Se envían formas a cada uno de los empleados solicitando que designen a las personas que crean más merecedoras de la distinción. (La única persona que no puede ser escogida, es el presidente del consejo.) Las formas llenas se remiten a nuestros contables, la firma Ernst y Whinney, para su tabulación. Tal como sucede en la televisión, en la noche fijada, el ejecutivo de la Ernst y Whinney se levanta y entrega el sobre al presidente del consejo. Hay

tres ganadores a quienes se les hace entrega de grandes candelabros de alpaca con sus nombres grabados en ellos y el título "Faro de la Calidad PCA"

Quienes reciben premios se sienten hondamente conmovidos al ser elegidos por sus compañeros. No se hubieran sentido igual, ni tampoco los demás, si la elección la hubiera hecho la dirección. ¿qué efecto tiene este premio? En primer lugar, reconoce a las personas trabajadoras y muy valiosas. En segundo término, proporciona una descripción clara de lo que implica la realización de la calidad. En tercer lugar, da a la organización faros de la calidad que son personas de carne y hueso, a quienes todos podemos tratar de imitar a diario.

Muy pocas compañías otorgan reconocimiento a quienes obtienen buenos resultados. Muchos administradores piensan, un tanto cínicamente, que a las personas se les paga para que hagan su trabajo, y punto. Esta actitud refleja una falta de sensibilidad respecto a las personas, que es característica de directivos pragmáticos en exceso. Son, más bien, inmaduros. La creación y el desarrollo de un programa de reconocimiento para ejecutivos y empleados por igual, es una parte muy importante del mejoramiento de la calidad: igual de importante que la administración de la calidad de los proveedores, o la capacitación de los supervisores, o la determinación del costo de la calidad, o la comprensión por parte de los altos ejecutivos de lo que la calidad es en realidad y de cómo alcanzarla.

Las personas no trabajan para las compañías; trabajan para otras personas. quienes no trabajan bien o de manera eficiente, necesitan un faro que los oriente. Tienen que saber qué se entiende por una buena actuación en el trabajo. Nuestra lección más importante de los últimos años ha sido que muchas compañías se precipitan demasiado en el reconocimiento. La entrega de recompensas es agradable y todos quieren realizarla. Sin embargo, el proceso de reconocimiento deberá de pensarse bien y llevarse a cabo en varios niveles. Cada vez me convengo más de que el dinero es muy mala forma de brindar reconocimiento. No es de índole suficientemente personal.

## **PASO TRECE: CONSEJOS DE CALIDAD**

El objetivo de los consejos de calidad es reunir a todos los profesionales de la calidad y permitirles que aprendan unos de otros. También pueden apoyar el proceso para el mejoramiento de la calidad. Parece ser que existe una clara delimitación dentro de las compañías, en cuanto a la forma como estos profesionales de la calidad consideran el nuevo interés que se prodiga a la calidad. O bien se entregan activamente a ayudar a la compañía a eliminar los problemas y piensan que Cero Defectos es en verdad alcanzable, o bien procuran estimular más y más los programas de motivación y comunicación entre los trabajadores y convencer a la alta dirección de que Cero Defectos definitivamente se puede lograr.

## **PASO CATORCE: REPETIR TODO EL PROCESO**

Una y otra vez hemos visto como, después de más o menos dos años de actividad, el equipo para el mejoramiento de la calidad transfiere todas sus responsabilidades a un equipo nuevo por completo, con la posible excepción de un miembro que sigue formando parte de él. Es inevitable que el equipo que se retira piense que ya no queda nada por hacer. Sin embargo, sus miembros siempre se sienten sorprendidos y complacidos a la vez, al ver que el nuevo equipo inicia de inmediato nuevas actividades, desarrolla muchas formas nuevas de hacer las cosas y causa aún mayores mejoras que las obtenidas la primera vez. Todo esto es resultado del aprendizaje y de observar y participar. A medida

que el mejoramiento de la calidad se vuelve cada vez más una forma perdurable de vida al convertirse en la cultura de la compañía, el proceso adquiere mayor rapidez y permanencia.

Esto significa que los directivos de una compañía tipo hotel, por ejemplo, tienen que realizar un trabajo muy intenso para explicar a los empleados cuál es el desempeño que se espera de ellos. La educación habrá de ser una parte vital de la relación. Todo empleado podrá ser llamado para que represente al hotel en cualquier momento.

Los obreros de una fundición también necesitan educación, pero sólo una pequeña parte de ellos tendrá necesidad de saber cómo tratar con los clientes. Esa es la diferencia a la que se alude cuando se divide el mundo de los negocios en "servicios y "manufactura". Cuando los ejecutivos llegan al Quality College, muchos dicen por instinto: "Bueno, ustedes que son tan inteligentes, veamos qué tal administran su propia compañía."

Conversan con todos los colegas que encuentran, figonean en los almacenes y, en general, nos analizan. Esto constituye una gran ayuda para nosotros, porque nos obliga a tomar en serio la educación de todos nuestros asociados (todo empleado es un asociado).

Para alcanzar una educación significativa, es necesario tener algo que enseñar. Ese algo debe de ser específico. Tiene que basarse en el trabajo que el asociado está realizando de manera que garantice un desempeño adecuado. No obstante, al mismo tiempo la educación debe ser general, de modo que el asociado conozca lo que está sucediendo en otras partes de la empresa y así tenga información sobre la cual edificar.

En nuestra compañía de servicio, las personas de la base de la organización pueden frecuentar a los participantes del College al realizar sus funciones: preparando las aulas, atendiendo los almuerzos, recogiendo a los participantes en sus hoteles, preparando el café en los recesos y hasta asistiendo a las comidas con el grupo de vez en cuando. Los instructores provienen de todos los niveles profesionales.

Dentro de nuestra empresa de producción, los participantes rara vez ven a quienes preparan los materiales de enseñanza, limpian las aulas, reparten el correo, envían las facturas, etcétera.

Todo el mundo tiene que estar preparado para lo que pueda suceder. Los requisitos se establecen con la debida claridad, las descripciones de los trabajos las preparan las mismas personas que realizan el trabajo y todos tienen que asistir al curso para ejecutivos. Todos también asistieron al curso Dale Carnegie, que fue muy útil, puesto que el haber podido ponerse de pie y relatar algo o pronunciar un pequeño discurso constituyó una revelación para todos. Muchos se han hecho desde entonces maestros de ceremonias.

La diferencia entre producción y servicio radica en saber si es un producto o es una persona el que sirve al cliente.

A medida que las personas se ven envueltas en el proceso para el mejoramiento de la calidad, se ponen a pensar en la diferencia entre las operaciones de servicio y las de manufactura. La siguiente historia ayudará a comprenderlo mejor.

## **SERVICIO VS. MANUFACTURA**

"Todo esto está bien para manufactura, pero, ¿y cuando se trata de la calidad en el servicio? Eso es algo completamente distinto."

"¿Lo es?"

"Seguro que sí. Es un campo totalmente diferente. Las instituciones bancarias, compañías de seguros, empresas de tarjetas de crédito, hoteles, todos ellos son compañías de servicio."

"Lo que quisiera saber es si lo que hemos estado leyendo hasta ahora se aplica tanto a las empresas de servicio como a las manufactureras. Sospecho que no. ¿Necesitamos tener nuevos conceptos y nuevas técnicas?"

"No estoy seguro. Tal vez podríamos hacer un pequeño análisis juntos. De-me el nombre de una compañía de servicio."

"Está bien. ¿qué tal el American National Bank? Tiene treinta y cinco mil empleados y sucursales en todo el mundo y opera en el ramo de servicios."

"Bien, ahora deme el nombre de una compañía manufacturera."

"Entire Motors es un buen ejemplo. Fabrica automóviles, camiones y otros vehículos en muchos lugares del mundo. Ambas empresas son buenos ejemplos."

"De acuerdo, ahora veamos primero el banco. ¿qué hace su personal?"

"Presta servicio a las cuentas de los clientes. Cuando las personas acuden al banco para hacer un depósito o un retiro o para pedir un préstamo, el personal bancario les proporciona un servicio."

"¿Qué sucede después de que el cliente se va?"

"¿Qué quiere usted decir con 'qué sucede después de que el cliente se va'? Pues viene otro cliente."

"Me refiero a que, después de que el cliente hace un depósito, efectúa un retiro o solicita un préstamo, ¿qué ocurre a raíz de esas transacciones? Deberá de haber de por medio alguna documentación, algún registro informático, o algo parecido."

"Ah, sí. Bueno, el registro de la transacción se envía a la sección de registros, donde se modifica la cuenta del cliente o se preparan los documentos necesarios cuando se trata de un préstamo. Luego, las transacciones deben de registrarse en las cuentas respectivas, con el fin que cuadren los libros del banco."

"¿Y todo eso lo llevan a cabo las personas? Según entiendo, utilizan computadoras, pero son personas las encargadas de manejar esas cosas, ¿no es cierto?"

"Claro, y hay muchas personas que realizan ese tipo de trabajo."

"¿Qué porcentaje de los empleados bancarios se dedica a esos procedimientos? ¿Le parece llamarlos procedimientos?"

"Sí, creo que sí. Los empleados tienen que seguir un procedimiento para asegurarse de que las transacciones se acrediten en el lugar apropiado. Hay un formidable trabajo de papeleo en las instituciones bancarias."

"Según me cuentan mis amigos que prestan servicios en bancos, alrededor de dos terceras partes de los empleados trabajan en estas funciones de 'trastienda'."

"¿Es decir que no atienden a los clientes en forma directa?"

"Así es, salvo que surja un problema, en cuyo caso llaman por teléfono o escriben al cliente. Pero la más de las veces el cliente sólo trata con los cajeros y algunos jefes y empleados de servicio de las oficinas de atención al público."

"De modo que dos terceras partes de los empleados bancarios nunca tienen contacto directo con los clientes, aun cuando algunos lo tienen por teléfono o por correspondencia. Y quienes laboran en el banco realizan su trabajo de acuerdo con procedimientos convenidos y siguen reglas preestablecidas de aplicación. ¿Estamos de acuerdo?"

"De acuerdo. Esa es la manera como operan las compañías de servicio."

"Bien. Ahora hablemos de una fábrica de automóviles. ¿Por qué la considera usted una compañía manufacturera?"

"Pues es obvio. Entire Motors produce automobiles. Todos los días compra piezas, las reúne y las monta en los autos que los clientes compran y usan. Esto se denomina manufactura."

"¿Tiene usted automóvil?"

"Tenemos dos."

"¿Ha tratado alguna vez a un obrero de una planta de ensamble de automóviles?"

"¿Quiere usted decir, a alguien que en efecto se dedique a ensamblar un automóvil? No, pero he comprado varios."

"¿Cómo lo hizo?"

"Fui a la oficina de exhibición del concesionario y les dije lo que deseaba. Nos pusimos de acuerdo sobre el precio y la agencia me hizo entrega del automóvil."

"¿Que ocurrió con el papeleo de la operación?"

"Pasó a través de la oficina de ventas y supongo que fue a parar a las oficinas principales de la compañía. Producen millones de automóviles al año, de modo que deben de tener una enorme cantidad de papeleo."

"También prestan gran cantidad de servicios. Yo investigué un poco sobre esa compañía. La tercera parte de sus empleados se dedica a la manufactura. Las dos terceras partes restantes se dedican a ventas, servicio, manejo de papeleo, administración o dirección, o hacen algo no relacionado directamente con el ensamble de automóviles."

"Entonces, ¿qué quiere usted decir?"

"Pues se me está haciendo bien difícil determinar la diferencia entre las dos compañías. Me parece que ambas tienen 'fábricas' en las que se elabora un producto (las 'trastiendas' en un caso y la línea de ensamble en el otro). Ambas tienen personal que debe de tratar con la clientela, que vende, que administra, que atiende las quejas de los clientes, que dirige y que, en general, realiza cosas muy similares."

"En mi opinión, hay muy poca diferencia entre alguien que coloca seis bujías en un motor y otro que clasifica las solicitudes de préstamos colocándolas en sobres de diferentes colores. Ambos están prestando un servicio.

"Pero la manufactura es una operación técnica que gira en torno a máquinas y sistemas, mientras que el servicio es un factor humano que implica una multitud de variables. Son completamente diferentes."

"La compañía de automóviles tiene trescientos cuarenta y cinco mil empleados. ¿No son acaso humanos? En realidad, muy pocos tocan las máquinas de producción y quienes lo hacen están prestando un servicio. No constituyen un recurso natural; están moviendo poleas o apretando botones, haciendo mediciones y otras cosas por el estilo."

"Las empresas de servicio, realizan servicios, no producen nada."

"¿Cuántas comidas se sirven al día en un hotel grande? ¿De dónde provienen los alimentos? Una cocina, ¿es una fábrica? Cuando usted recibe del banco su estado de cuenta mensual, y anexo a él un conjunto de cheques cobrados dentro de un sobre, ¿cómo se preparó ese envío?"

"Fue preparado por un empleado bancario que realiza ese servicio para mí."

"¿Y cómo se montó su automóvil?"

"Supongo que fue ensamblado por un operario de la compañía automotriz."

"Ambos empleados estuvieron prestando un servicio. Todo el mundo trabaja en el ramo de los servicios. Todos nosotros, como personas, prestamos servicios. Usted piensa que la manufactura se identifica con las máquinas y que la administración se identifica con las personas."

"Pero no cabe duda de que la producción *se basa* en las máquinas."

"Las máquinas forman parte de ella. ¿Y las oficinas? Una máquina de escribir es una máquina; lo mismo una copiadora, un teléfono, un lápiz, un dictáfono, una computadora, una máquina de estampado, etcétera."

"El verdadero problema se debe a la idea de que el trabajo de oficina o las funciones tales como la mercadotecnia o las relaciones laborales no pueden realizarse según procedimientos y especificaciones y que, por tanto, tienen la ventaja de poderse hacer, si así se desea, con descuido y despilfarro."

"Debido a esa mentalidad, el precio del incumplimiento con los requisitos en esas funciones de servicio es el doble del de las operaciones de producción."

"Los únicos empleados que no trabajan en el ramo de servicios son aquellos que se dedican a donar sangre profesionalmente: y son en realidad recursos."

## COMENTARIO

En realidad *existen* diferencias entre ciertos tipos de compañías, entre un hotel, por ejemplo, y una fundición. Cuando un cliente trata con un hotel, es con los empleados que se

encuentran en el nivel inferior de la organización: porteros, maleteros, empleados de recepción, camareros, meseros, etcétera. Es posible que usted viaje durante toda su carrera profesional y nunca llegue a conocer a un gerente de hotel.

Sin embargo, cuando se trata con una fundición, el contacto se lleva a cabo con los niveles altos de la empresa. Las personas vestidas con traje y corbata, con educación universitaria, son quienes manejan el negocio.

## La Salvación de Emory Spellman

Emory Spellman sonrió para sí mismo mientras llegaban los ejecutivos de su empresa a la sala de reuniones. No sabían lo que él tenía entre manos. Obviamente esperaban una más de sus acostumbradas conferencias sobre la necesidad de reducir los gastos y aumentar las utilidades. No sospechaban que tenía en mente ganar dinero haciendo las cosas bien.

Mentalmente pasó lista de los presentes, mientras que éstos se instalaban. Helen Douglas, encargada de Materiales, se había dedicado a compras y sólo tenía unas cuantas semanas en el nuevo cargo. El encargado de recursos humanos (que antes se llamaba departamento de personal) había convencido a Emory de que necesitaban otro ejecutivo mujer además de Barbara Wilson, que era la encargada de ventas al menudeo. Para sorpresa de Emory, Helen estaba realizando una excelente labor.

La semana pasada pensó que ella estaba trabajando demasiado rápido; pero ahora era él quien tendría que lograr que las cosas se movieran aún más de prisa.

Bjorn Anderson, encargado de Producción, a pesar de todo, siempre lograba sacar adelante el programa de producción. Tenía muchos recursos y esto era lo que caracterizaba al veterano Bjorn.

Harrison Ellis, encargado de Calidad. Harrison se jactaba de ser capaz de identificar aquellos incumplimientos de los requisitos que eran en realidad importantes, y por otra parte aquellos que podían pasarse por alto. Consideraba que estaba protegiendo a la compañía contra el despilfarro, evitando desechos o reprocesamientos innecesarios. Emory se daba cuenta ahora de que éste era el camino equivocado para Consumer Consumptions. Resultaba demasiado costoso, en especial en el área de tarjetas de crédito.

Bill Davis era el encargado del Servicio Postventa. Bill era un moderno ejecutivo, inteligente y enérgico. Le agradaba decir que su personal estaba dispuesto a todo con tal de mantener contenta a la clientela. Cada año celebraba una cena donde se llevaba a cabo una entrega de premios al personal que él consideraba que cumplía con los criterios "supremos" de la organización.

Barbara Wilson, encargada de Ventas al Menudeo. Barbara era una de las ejecutivas más versátiles que Emory había conocido. Podía lograr que la gente hiciera cualquier cosa, y la clientela sentía gran aprecio por ella.

Carlton Overton, encargado de Finanzas era una persona muy conocedora del área de finanzas dentro del ramo de la contabilidad. Se sentía muy inconforme y estaba a punto de abandonar la empresa. Emory se habla enterado de esta situación y pensó despedir a Carlton esta misma semana. Sin embargo, ahora tenía otros planes para él.

"Espero que no les haya causado demasiadas molestias el asistir a esta reunión extraordinaria", comenzó diciendo Emory. "Considero indispensable que nos reunamos el día de hoy."

"La muerte de Jacob - prosiguió - nos dejó con una vacante temporal dentro de la organización que yo habré de cubrir por el momento. Tenemos que examinar juntos la organización antes de decidir algo permanente.

"Jacob era un buen hombre", dijo Bjorn. "Siempre se podía contar con él para tomar decisiones. Yo en realidad lo extraño."

Emory movió la cabeza en señal de conformidad, igual que las demás personas del grupo.

"Tendremos que tomar algunas decisiones por nosotros mismos. El problema principal que tenemos como empresa es la calidad; ya intentamos brevemente este punto hace unos días. Sin embargo, ahora tengo una nueva visión respecto a la situación y pienso que es necesario que adoptemos una postura más seria sobre la calidad. Pero antes, hay una pequeña prueba que me gustaría que hiciéramos todos. Se refiere a compañías que siempre tienen problemas con la calidad."

"Conozco esa evaluación, Emory", dijo Bill Davis. "Ya dije que por lo general no cumplíamos todos los requisitos, pero debo observar que el servicio postventa ha sido una actividad rentable."

Carlton Overton consultó su libreta.

"El servicio postventa se considera rentable sólo porque no le cargamos todos los costos generales que deberían de cargársele. La única verdadera utilidad proviene de los contratos de servicio posteriores al vencimiento de las garantías."

"El tiene razón, Bill", dijo Emory. "Pero antes de que comencemos a discutir, consideremos cada una de las preguntas por separado. Creo que eso facilitará nuestra discusión."

"¿Cuántos de ustedes piensan que usualmente entregamos a nuestra clientela artículos y servicios que no cumplen con los requisitos?"

Todos levantaron la mano salvo Bjorn Anderson. El negó con la cabeza.

"En el departamento de producción nunca hacemos las cosas deliberadamente mal. Nada sale de la fábrica sin que vaya acompañado de un documento oficial."

"Aun cuando algo esté amparado en un certificado, sigue siendo algo que no cumple con los requisitos", señaló Helen, con vigor. "Si no lo incluimos en lo que anunciamos, no debería de formar parte del producto."

"Bueno", comentó Ellis, "que yo sepa, nuestras operaciones de servicio no siempre cumplen con los requisitos. Las quejas que recibimos respecto a las operaciones con tarjetas de crédito son increíbles".

"¿Debo concluir, entonces, que nos consideramos culpables por lo que se refiere a la pregunta número uno?", preguntó Emory.

Después de leer las respuestas afirmativas en sus caras, Emory prosiguió: "El sólo remediar problemas ha sido el enfoque de nuestra organización de servicio postventa, al igual que el de nuestros representantes comerciales", leyó. "Esto en realidad refleja nuestra situación. No adoptes una postura defensiva, Bill. Si tu personal no fuera tan excelente, ahora

estaríamos afrontando un desastre. Lo que esta prueba demuestra es que nosotros, de hecho, planeamos no hacer las cosas bien y que contamos con tu personal para arreglar los problemas que se presentan con la clientela."

"Bueno, si lo enfocas de esa manera, creo que estás en lo cierto. Nos sentimos un poco abrumados, sobre todo desde que el negocio del software se incrementó tanto."

"Está bien, ya pasamos con notas bajas en los primeros dos puntos. El punto número tres dice que no tenemos un estándar de realización que todos los empleados puedan entender."

"No estoy muy seguro de eso", dijo Harrison Ellis. "Hemos aclarado que esperábamos trabajo de calidad de todo el mundo."

"Está bien. Tomemos esta prueba al pie de la letra. Cada uno de ustedes tome una hoja de papel y escriba ahora mismo su propia definición de la palabra calidad." Emory levantó la mano para contener cualquier comentario. "Escriban todo lo que quieran, pero no hablen en voz alta."

Después de unos momentos recogió los papeles y leyó los resultados:

"Calidad implica satisfacer la necesidad del cliente."

"Calidad quiere decir producir algo que satisfaga las necesidades del usuario."

"Cuando el cliente se muestre contento, significa que hay calidad."

"Servicio apropiado al precio apropiado, es calidad."

"Es la correcta cantidad de dinero gastado para producir la correcta cantidad de resultados."

"Satisfacer la idea del cliente."

"Aparte de determinar cuál es la definición correcta, es evidente que no nos podemos poner de acuerdo acerca de lo que es o no es la calidad. Si ni siquiera nosotros podemos ponernos de acuerdo, es obvio que los empleados no podrán saber cuál es su significado."

## **Características**

1. Los servicios que prestamos y/o nuestros productos, generalmente presentan irregularidades, desviaciones y otros indicios de que no cumplen con los requisitos.
2. El sólo "remediar" problemas ha sido el enfoque de nuestra organización de servicio postventa, al igual que el de nuestros representantes comerciales.
3. Nuestro personal desconoce qué espera de ellos la Dirección de la empresa respecto a la calidad.
4. La Dirección desconoce cuánto cuesta, en realidad, el no cumplir con los requisitos.
5. La Dirección cree que la calidad es un problema que se debe a causas ajenas a sus propias acciones

Siempre  
somos así

Cierto  
en parte

No somos  
así


5 puntos

3 puntos

1 punto

### Condiciones de la puntuación:

21-25 Crítica Necesita Terapia Intensiva.

16-20 De cuidado Necesita la creación de un sistema completo de apoyo.

11-15 Reposo Necesita medicamentos y atención.

6-10 Recuperación Necesita revisiones periódicas.

5 Saludable Necesita asesoría.

### EL PERFIL DE UNA EMPRESA CON PROBLEMAS DE CALIDAD

"¿Y tu definición, Emory?", preguntó Harrison. "¿Estuviste de acuerdo con alguna de las nuestras?"

Emory se detuvo y pensó un momento. No podía esperar que esas personas creyeran la fantasía que él había vivido. Lo mandarían con rapidez a un manicomio.

Pues yo tengo una definición diferente de la que expresé la última vez que nos reunimos. No es el momento para que la analicemos con detalles, pero la definición es: 'Calidad es cumplir con los requisitos.

"Sí, pero si se define de esa manera, no queda mucho margen para tomar en cuenta todas las circunstancias", opinó Bjorn.

"Como dije, no podemos profundizar en el tema, por el momento, pero créanme que lo vamos a agotar antes de que terminemos esta reunión."

"El cuarto punto señala que la dirección desconoce cuánto cuesta todo ese incumplimiento con los requisitos", dijo Carlton. "Eso es absolutamente cierto. Yo he hecho algunas comprobaciones y tengo una buena idea de lo que está en juego. Permítanme preguntar a cada uno de ustedes cuánto creen que cuestan esos incumplimientos, expresado en porcentaje de la venta."

Todos pensaron por un momento y luego dieron respuestas que oscilaban entre el tres por ciento (Bjorn) y el ocho por ciento (Helen). Harrison pensó que podría ser alrededor de un cinco punto cinco por ciento.

"Bueno, no tengo toda la información y existen muchas cosas que aún no entiendo. No obstante, estimo que la cifra es de más o menos un veinticinco por ciento de las ventas."

Se sintió que todos, casi al unísono, respiraron profundamente. Harrison Ellis fue el primero en recuperarse:

"Yo hice una investigación el año pasado y no llegué a una cifra semejante.

¿Estás seguro de que incluiste las partidas correctas?"

"Harrison", dijo Carlton con bastante calma, "sólo el servicio postventa nos cuesta un cinco por ciento de las ventas por el trabajo de garantía que realizamos".

"Yo anoté eso como costo normal del negocio", dijo Ellis.

Emory prosiguió con la prueba: "La pregunta siguiente señala que los directivos no aceptan en un cien por ciento la responsabilidad de ser la causa del problema. Recordemos que en nuestra última reunión convinimos en que no era nuestra la culpa. ¿Aún piensan de la misma manera?"

Harrison Ellis indicó que él deseaba hablar primero.

"He pensado mucho sobre esto, Emory. Es muy fácil decir que todo es culpa de la dirección. Es obvio que somos responsables de todo lo que ocurra en la compañía; sin embargo, no somos nosotros quienes dirigimos el sistema de escuelas públicas, no manejamos el gobierno, ni tampoco tenemos control sobre lo que hace el Japón. ¿cómo puede pensarse que seamos responsables de todo lo que sale mal?"

El grupo se quedó mirando a Ellis. Nadie lo había oído hablar con tanta franqueza. Bjorn Anderson mostró su conformidad: "Creo que Harrison tiene razón. Tenemos que admitir nuestra parte de la responsabilidad, pero no somos nosotros los que provocamos todo lo que acontece."

Barbara Wilson negó con la cabeza: "El comentario fue que la dirección negaba su responsabilidad por la situación. Es decir, no hace ningún esfuerzo por cambiar sus propias actitudes, pero en cambio, si desea cambiar las actitudes de los demás. De esta manera, cuando la calidad llega a ser un problema, mandan a otras personas a la escuela y culpan a las instituciones de ser la causa de todo."

"¿Estás insinuando que los directivos son quienes en realidad provocan los problemas y no sólo que los dejan existir volviéndoles la espalda?", preguntó Helen.

"Sólo digo que esto es lo que sugiere el texto; yo todavía no me he decidido al respecto. Pero permíteme verificar, Bill, ¿Cuál es el problema más importante que tienes en mi área por el momento?"

"Eso es fácil de contestar. Tenemos camiones enteros de ropa interior que se supone no debe de encogerse y que en realidad si se encoge. Nos están devolviendo esos artículos de todas las tiendas establecidas a lo largo de la Costa Este. Hemos dedicado la mitad de nuestro tiempo a estudiar este problema durante las últimas dos semanas. Pero tú ya estabas enterada."

Barbara asintió: "Es cierto, si estaba enterada, porque mi teléfono ha estado recibiendo llamadas constantes sobre este asunto. Ahora, Ellis, ¿cómo fue que no nos percatamos de este problema con el nuevo proceso de inspección de productos?"

Ellis se mostró confundido: "Pues es que tú y Jacob me llamaron y me dijeron que -íbamos a perder el mercado si destinábamos tiempo a certificar ese producto. Provenía de un proveedor con el que nunca habíamos tratado. De hecho, procedía de un país con el que todavía no habíamos negociado, pero hice caso omiso de la situación por la prioridad que se alegaba. Resultó ser una mala idea."

"Un trabajo más para el pobre Jacob", pensó Emory.

Bjorn interrumpió: "¿Qué es lo que quieres decir, Barbara? Tenias todo el derecho a tomar esa decisión. Ganamos a veces y en otras perdemos."

"No Bjorn, no tenía derecho. Nosotros establecimos ese procedimiento de inspección para proteger al cliente y a la compañía. No sólo no protegimos a ninguno de los dos, sino que consumimos una gran cantidad de dinero en el proceso. Considero que éste fue un caso en que la dirección provocó en realidad un problema penoso, costoso y absurdo. Nosotros lo creamos, tanto Jacob como yo, porque estábamos pensando en forma estrecha."

Harrison lo pensó un momento: "Debí haberme negado a dar curso al pedido. Creo que estoy tan absorbido en sacar adelante a la compañía que olvido que la calidad es mi responsabilidad principal."

"Todos tenemos ese problema, Harrison", dijo Emory. "En el futuro te ayu daremos a que te ciñas a los procedimientos. Podría pensar en una docena de situaciones como esa."

"Y ya que parece que estamos con ánimo de confesar nuestros errores", intervino Carítón, "permítanme señalar que acabo de determinar que el ochenta y cinco por ciento de nuestras cuentas vencidas y por pagar se deben a decisiones que tomamos como administradores. ¿Recuerdan cuando decidimos restringir el otorgamiento de descuentos?"

Todos los recordaban.

"Bien, eso modificó la redacción de todas nuestras facturas. De modo que las personas sólo escriben pidiendo aclaración, pero sin remitir el pago."

"Pienso que tenemos que corregimos antes de que podamos hacer algo por el resto de la compañía. Tenemos un gran futuro en CC, y es mi responsabilidad que tal futuro se realice", dijo Emory. "Vamos a eliminar las dificultades en esta empresa, y para empezar, trataré de eliminar mis propios problemas. Quiero una lista de todas las cosas que he establecido y que estorban a la gente."

Los gerentes se miraron con cierta indecisión. Siempre era bastante dudoso que Emory cambiara de actitud. Unos cuantos años antes habían estado sometidos a capacitación sobre "sensibilización", para luego llegar a constatar que una sociedad abierta no era precisamente lo que el jefe deseaba.

"Sé que dudan de mí y con mucha razón", dijo Emory. "Pero he tenido una experiencia que me ha enseñado mucho acerca de la importancia de no causarnos problemas. Estoy decidido a sacar provecho de ella."

"¿Qué clase de experiencia?", preguntó Helen.

Emory meditó un instante: "Digamos que fue una experiencia de carácter espiritual. Supongan que de pronto llegaran a comprender que les van a pedir cuentas por todos los problemas que han causado a sus empleados y a sus clientes. Con esto quiero decir que si alguna vez uno ha tomado una decisión que defraudara a un empleado, entonces no pudiera sentirse tranquilo hasta que corrigiera ese error. Significarla también que uno prácticamente tendría que consolar a todos los perros que ese empleado defraudado haya maltratado en camino a su hogar..."

"Y supongamos prosiguió que uno tuviese que corregir personalmente cada incumplimiento con que se haya perjudicado a los clientes. Si tales situaciones pudieran darse en el futuro, ¿no tendría acaso interés en evitar que se repitiesen?"

"Quieres dar a entender que tuviste un sueño que te indicó que todos los problemas que provocamos como administradores tendrán que ser atendidos por nosotros personalmente antes de que podamos tener paz en el futuro? ¿Ese fue realmente el mensaje?"

Emory se sonrojó: "Sé que parece algo salido de un cuento de Dickens; pero sí, llegué a convencerme de ello, e independientemente de que ese sea o no el mensaje, comprendo que todos estos años he sido un administrador bastante insensible y con poca visión. Pretendo cambiar eso."

"Bueno, con nosotros no tendrás problema alguno", dijo Harrison. "Sin embargo, sería sencillo iniciar una cruzada para mejorar la calidad y eliminar las dificultades, pero necesitamos mucho más información si queremos hacerlo bien. No se requiere más tiempo para arreglar algo que no necesita arreglo que para arreglar algo que sí necesita."

Se quedaron mirándolo perplejos.

"De cualquier manera", dijo Emory, "tenemos que empezar ahora mismo. Pero, ¿cómo vamos a comenzar? ¿Debemos designar un comité especial? ¿Contratar a un consultor? ¿Qué hay que hacer primero?"

Barbara tomó la palabra: "Sugiero que nos formemos primero nosotros mismos y recabemos toda la información posible sobre el proceso. Porque lo que a nosotros parezca una dificultad, a lo mejor no la es; quizá el proceso para el mejoramiento de la calidad es más complejo de lo que parece."

"Hay muchas personas más implicadas en esto que nosotros", dijo Bill Davis. "Sólo somos la mitad de los que informan directamente; existen varias docenas de otros 'líderes pensantes' dentro de la compañía. Ellos y nosotros necesitaremos tener la misma idea básica respecto a lo que se trata. Por ejemplo, ¿es el proceso de eliminación de dificultades compatible con el mejoramiento de la calidad?"

"Que yo sepa, coinciden por completo", dijo Emory. "Pero ya lo averiguaremos a su debido tiempo."

"Me gustaría tomar parte activa en todo lo que se haga", dijo Davis.

"Bien, Bill, te nombro a ti, a Harrison y a Barbara para que investiguen qué se ofrece en ese ancho mundo que nos pueda ayudar en nuestros esfuerzos relacionados con el mejoramiento. Necesitamos conocimientos, cierta asesoría y una filosofía que podamos comprender."

"Estoy de acuerdo con eso Emory, pero necesitamos más todavía. Precisamos de una estrategia general. Si no tenemos un camino claro, nos detendremos tan pronto logremos nuestros primeros éxitos."

"¿Qué entiendes por estrategia? Vamos a ser muy decididos y vamos a educarnos. Después de eso sólo faltará la implantación. ¿Por qué ha de ser diferente esto de cualquier otro proceso gerencial?", preguntó Harrison.

"La diferencia estriba en que vamos a acometer de manera deliberada un cambio de la actual cultura de la compañía, la cual se había venido considerando exitosa. Estamos cambiándola porque queremos adelantarnos a los tiempos. No bastará el servicio por sí solo; es necesario que se reduzcan los costos, puesto que el incremento de los precios no siempre es factible; tenemos que elaborar productos y prestar servicios que estén acordes

con lo que anunciamos en todo momento; y debemos de eliminar aquellas cosas que molesten tanto a los empleados como a nosotros mismos."

"Eso suena a bastante trabajo", dijo Helen.

"Así es", reconoció Emory. "Pero tenemos que hacerlo, además de administrar la compañía, hay que reconocer que no admite medias tintas. O nos dedicamos al proyecto en un cien por ciento, o no servirá. No existen otros niveles de compromiso."

"El grupo de los tres" como empezaron a llamarse a sí mismos, llevó a cabo la investigación y firmaron un convenio con una empresa que seguía la filosofía de los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad. La primera acción fue ayudar al contralor a calcular el precio del incumplimiento con los requisitos, con el fin de poner en negro sobre blanco el monto de los costos.

La segunda acción consistió en reunir a todos los "líderes pensantes" de la empresa (llegaron a ser treinta y ocho) para llevar a cabo una sesión de acción correctiva que duró todo el día, un fin de semana. En primer lugar, se mostró a los asistentes la situación general de la compañía, con una breve introducción acerca de los conceptos en cuestión. Luego se dividieron en cinco grupos, a los que se les pidió que señalaran los diez problemas más importantes de calidad en la empresa. Después de deliberar, la compañía asesora recopiló los temas y los resumió por similitud en un conjunto de problemas. Los grupos estuvieron de acuerdo con la hoja de resumen.

Los diez problemas incluidos en la lista fueron los siguientes:

1. No existe una postura o política de la compañía respecto a la calidad.
2. La actitud de la dirección no es seria en lo que atañe a la calidad.
3. No hay retroalimentación sobre los problemas.
4. La gerencia media no tiene autoridad para insistir en que se cumpla con los requisitos.
5. Las operaciones de servicio y administrativas no cuentan con procedimientos formales por escrito.
6. Los clientes no hacen sus pedidos al amparo de catálogos; hay demasiadas ofertas especiales.
7. La moral de trabajo es muy baja, porque el personal no confía en quienes estamos en la dirección; piensan que les cargamos la mano.
8. Necesitamos nuevos servicios que ofrecer.
9. No se está gastando suficiente dinero en investigación y desarrollo.
10. La acción correctiva es difícil de lograr; nadie mira más allá de la semana en curso.

Estos planteos fueron discutidos y se realizaron prácticas sobre el costo de la calidad, de manera que los gerentes comprendiesen su significado. Luego se volvieron a formar los grupos y se les pidió que formularan algunas sugerencias acerca de la acción que pudiera realizarse en relación con esos problemas.

Las sugerencias principales fueron las siguientes:

1. Tenemos que poseer los instrumentos para dar un vuelco a la situación de la calidad.
2. Encontraremos una manera de preguntar a las personas sobre lo que les molesta, para luego eliminar todo aquello que esté a nuestro alcance.
3. Los informes del servicio postventa deben de analizarse informándonos acerca de ellos.

4. Necesitamos un programa de mejoramiento de la calidad a nivel de toda la compañía.

El grupo de los tres conversó sobre el resultado de sus esfuerzos con el resto de sus colegas, y el sentir generalizado fue que era el camino correcto a seguir. El grupo identificó a un total de cincuenta y seis gerentes y demás personal clave que tendrían que ser capacitados de inmediato. Se acordó nombrar un equipo para el mejoramiento de la calidad después de que se concluyera la formación de los ejecutivos.

Cada uno de los gerentes seleccionados fue enviado a una sesión de administración de la calidad para ejecutivos, de dos días y medio de duración. Los miembros del equipo para el mejoramiento de la calidad fueron enviados al curso para ejecutivos, con el fin de que aprendiesen a manejar el proceso. Al mismo tiempo, se diseñó y se inició el sistema educativo interno que había de impartirse a todos los empleados. La empresa asesora proporcionó el material y capacitó a los instructores.

En un periodo de tres meses, todo el personal administrativo de la compañía ya había asistido al Quality College y compartía un lenguaje homogéneo sobre la calidad. Todos hablaban de "cumplir con los requisitos", del precio del incumplimiento (PI) y demás detalles de la comunicación. Los informes de servicio postventa se hicieron sumamente específicos.

De repente cayó el velo y los verdaderos problemas del negocio empezaron a aparecer. A medida que el esfuerzo de mejoramiento de la calidad fue envolviendo a cada departamento, las personas comprendieron que no había necesidad de seguir soportando los problemas que habían existido. Entendieron que de pronto se hacía posible admitir la existencia de algún problema y empezar a hacer algo para remediarlo. Se percataron de que la dirección deseaba en realidad que las cosas salieran a flote para así eliminar las causas de los problemas.

Emory se sentía muy contento por la rapidez con la cual se estaba avanzando. El entusiasmo era auténtico.

"Tuvimos un buen comienzo, Carlton", dijo al contralor. "Esto no constituye una motivación; es un cambio de actitudes. Estamos por dar un giro total a la situación. Tiene su propia dinámica."

"Las cifras también lo revelan", señaló Carlton. "Estamos viendo que se hace menos trabajo de reparación; y el personal de ventas ha pedido inclusive una clase especial sobre la forma correcta de redactar pedidos."

"Tengo mucha curiosidad por conocer qué tal les irá en las reuniones de proveedores sobre el mejoramiento de la calidad. Si pudiéramos lograr que nuestros proveedores estén tan interesados como nosotros, daríamos un gran paso de avance."

Helen llegó en el momento preciso en que se hizo este comentario, y añadió:

"Quiero que sepan que se muestran muy entusiastas tan sólo por saber que se va a celebrar la reunión. Los resultados serán excelentes. Sin embargo, me he enterado de que algunos de nuestros proveedores más importantes se encuentran precisamente aquí en la compañía. ¿Se dan cuenta de que procesamos varios miles de documentos internos cada día y que casi todos ellos contienen uno o dos errores? *Esto* constituye un campo abandonado. - ¡Ni hablar de los problemas de las tarjetas de crédito que nos causamos nosotros mismos!"

"Yo nunca lo vi desde ese ángulo", dijo Emory. "¿Te parece que hay muchos errores internos en papeleo y en trámites?"

"Déjenme comentarles algo relacionado con el cumplimiento. Servirá como muestra del problema que prevalece en toda la compañía. Como sabrán, recibimos cinco mil órdenes de compra de las operaciones exteriores a diario. Las procesamos con la computadora, sacamos la mercancía del inventario, la embalamos y enviamos las cajas a los vendedores. Estos las llevan a los clientes."

"Así es como está organizado desde hace años", dijo Emory. "Ha funcionado bastante bien."

"Sí", asintió Helen, "funciona bien. Tenemos muy pocas devoluciones de nuestros vendedores y el tiempo requerido para todo esto es de sólo dos días. Se podría pensar que es un modelo de eficiencia"

"A estas alturas", dijo Emory, "reconozco que existen muy pocos modelos de eficiencia. Esto me recuerda a un fantasma que se me presentó no hace mucho. . . Parece que voy a conocer cosas horribles sobre una de mis operaciones favoritas".

"¿Te topaste con un fantasma?", preguntó Helen.

"Bueno, es una manera de hablar. Estaba soñando despierto un día y sentí que Jacob regresaba para decirme que si no ponía mis cosas en orden, iba a sufrir por toda la eternidad."

"¿Fue eso lo que te impulsó a iniciar este proceso para el mejoramiento de la calidad?"

"Sí, me ayudó. Supongo que hacia falta para que comprendiera que el cambio era necesario. Pero háblame un poco más sobre ese fantasma actual de la calidad."

Helen sonrió: "Pues tenemos comprometidas a doscientas cincuenta y ocho personas en la operación: desde los que abren la correspondencia hasta los que cargan las cajas en los camiones."

"Sí, hemos operado en pequeña escala con el fin de hacerlo eficiente en cuanto a costos."

"Bueno, hice una especie de desglose de lo que esas personas están haciendo. Creo que te va a interesar", dijo Helen. (Y mostró a Emory el cuadro que aparece en la página siguiente.) "Y eso no es sino una sola operación."

Emory se mostró sorprendido: "Pero nosotros siempre hemos pensado que teníamos un negocio bien administrado."

"Está bien administrado; pero lo está según la escuela de pensamiento de 'ser productivo y mantenerlo en marcha'. No trabajamos sobre la base de la prevención; trabajamos reparando errores. Nunca hemos capacitado a nuestro personal de ventas en la manera de llenar formas. Lo único que reciben es una carta. Y se han acostumbrado a que alguien los llamará cuando surja un problema, de modo que no lo toman muy en serio. Tenemos pedido un nuevo sistema computarizado para encargarse sólo de esto."

"Entonces, ¿qué va a suceder? Se me ocurren varias acciones correctivas que podrían llevarse a cabo, pero sólo serían parches. ¿Cómo podemos cambiar todo ese lugar?"

Helen sacó todo un programa de acciones.

"Puesto que se trata de una operación bastante aislada, hemos decidido tratarla como un proyecto propio nuestro. Se va a beneficiar del compromiso toda

	Número de personas
Abrir la correspondencia, remitir los cheques al departamento de contabilidad y las órdenes de compra al centro de cómputo.	5
Verificar las órdenes de compra para cerciorarse de que la información a ser registrada en la computadora es correcta.	5
Llamar al personal de ventas para que aclare la información, rectificando las órdenes; si las escribió mal, volver a hacerlas. 12	
Registrar las órdenes de compra en la computadora, de manera que los pedidos puedan enviarse a la fábrica, las facturas a contabilidad y los recibos al personal de ventas. 2	
Trabajo contable, de facturación y financiero para las labores proyectadas. 31	
Tareas financieras para verificar las facturas con los vendedores.	6
Personal de correspondencia interna y de servicio.	29
Registro de la orden: asegurarse de que la orden que se envía al almacén esté libre de errores.	11
Revisión del almacén, arreglo de las órdenes que se han de procesar.	15
Operaciones computarizadas de almacén.	9
Operaciones de inventario de almacén y cumplimiento de las órdenes.	69
Operaciones de embarque.	23
Seguridad.	9
Operaciones generales (personal, etc.)	<u>32</u>
TOTAL 258	
Personal que interviene en verificaciones, reprocesamiento y manejo especial, todos clasificados como precio del incumplimiento.	<u>-96</u>
TOTAL 162	
Salarios más prestaciones y demás costos generales: 000.00*	\$36
	$36\ 000.00 \times 96 = \$3\ 456\ 000.00$

\*Las cantidades están dadas en dólares de los EUA. (N. del T.)

---

la compañía, aunque iniciaremos el proceso de mejoramiento en un sentido muy restringido."

"He aquí los pasos que pensamos seguir:

1. Determinar el precio del incumplimiento (PI).
2. Educar a la alta dirección.
3. Escoger a los miembros del equipo para el mejoramiento de la calidad y enviarlos a un periodo de formación.
4. Establecer la estrategia del mejoramiento.
5. Educar internamente al resto de los empleados, utilizando el sistema de capacitación del personal, con el fin de que estén al día.
6. Mientras todo esto sucede, podremos establecer los primeros seis pasos del proceso para el mejoramiento de la calidad; lo cual nos llevará a elegir las bases del análisis de sistemas que puedan ser necesarias. La acción correctiva podrá consistir en identificar y eliminar los problemas definitivamente."

Emory estuvo de acuerdo: "Déjame ver silo entiendo bien. En primer término, vas a establecer el ambiente que te permita propiciar el mejoramiento, educando a las personas y al mismo tiempo logrando el compromiso formal de la dirección, la medición y el crear conciencia sobre la calidad".

"Luego vas a examinar toda la cuestión del procesamiento de las órdenes de compra. Este análisis tendrá éxito porque todo el personal adquirirá una comprensión homogénea de la calidad, de los problemas, así como de la posición personal que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la calidad."

"Hacerlo de esta manera -agregó- tendrá éxito, pues todos pondrán interés en propiciar el mejoramiento de la calidad, en vez de luchar contra él."

"Emory", sonrió Helen, "parece como si tú hubieses escrito el libro. Lo resumiste a la perfección".

"Estaré pendiente para ver los resultados. ¿En qué forma podré ayudar?"

Helen calló. Miró la mesa, luego la chaqueta de Emory y después la ventana y de nuevo la mesa.

"Me parece que quieres indicarme lo que debo de hacer, pero te da pena. Posiblemente hice algo que no debí haber hecho. Déjame adivinar."

Helen asintió y apenas sonrió.

Emory se sentó y reflexionó. Había estado muy ocupado tratando de llegar a todos los rincones de la compañía para hablar sobre la calidad. Al hacerlo, siempre había sido muy cuidadoso de mostrarse optimista acerca de la calidad y muy firme en su compromiso personal con ella. De modo que no podía ser eso. También había dejado de hablar sobre la "economía de la calidad", y la "visión del cliente", así que tendría que ser alguna otra cosa, algo específico.

Volvió a mirar a su visitante.

"¿Será la respuesta que di al contralor cuando me preguntó si continuaríamos permitiendo cierta cantidad de reclamaciones por parte del personal de servicio? Yo le dije que si no recibiéramos reclamaciones de vez en cuando, el personal de servicio estaría trabajando con muy poco ahínco. ¿A lo mejor no fue la respuesta correcta?"

Helen suspiró: "Ya que lo mencionas, es verdad: hizo pensar que esas reclamaciones constituían un gasto comercial normal. Ahora están planeando un programa para reducir las reclamaciones, en vez de procurar eliminarlas."

"Caramba, qué importantes son las palabras. Lo lamento. Me encargaré de que se aclare esa confusión de inmediato."

"Eso será muy útil", dijo Helen. "En la actualidad estamos capacitando en esta materia al personal de servicio a clientes. Es necesario que ajusten su actitud a la idea de que constituyen un centro que rinde utilidades. Buí les está dedicando mucho tiempo."

"Tengo deseos de saber cómo les va en cuanto a cumplimiento."

"Te mantendremos informado a diario."

"No desperdicies el tiempo en mí; bastará con que me informes cada dos semanas."

## **PRIMER INFORME SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

### **Educación**

Todas las sesiones del curso para ejecutivos y gerentes se han llevado a cabo. Participaron un total de veinticuatro personas. El resto del personal comienza a participar en las sesiones del Sistema de Educación en Calidad. Los instructores fueron capacitados el mes pasado.

Problema: Diseñar ejemplos, de manera que los instructores del Sistema de Educación en Calidad (SEC) puedan presentar casos tomados de la vida real. Nuestra compañía de asesores nos ha sido muy útil en esto. Uno de los asesores dedicó dos días completos a trabajar con nosotros, y ahora tenemos suficientes ejemplos prácticos.

### **Mejoramientos**

1. Nuestro problema número uno es lograr que los vendedores llenen las órdenes de compra de manera adecuada. Por lo menos cuatro operaciones de reparación fueron provocadas por este problema. Existen veinticuatro empleos con el único fin de asegurar la exactitud de la información.

*Acción emprendida:* El departamento de mercadotecnia convino en simplificar la forma, colocando las dos terceras partes de los renglones menos utilizados en una forma aparte, que no cambia rodos los meses.

Cada uno de los vendedores recibirá un folleto especial en el que se explica de manera gráfica cómo llenar las formas, ofreciendo premios por remitirías con Cero Defectos. Los premios serán acumulativos.

Cada comunicación a los vendedores habrá de incluir un pequeño lápiz del número dos. El problema más importante en esta área se da porque los vendedores no utilizan este tipo de lápiz. La computadora no puede leer si escriben con otro tipo de lápiz o con bolígrafo.

Los vendedores con mayor antigüedad tendrán el privilegio de transmitir directamente a la computadora.

*Resultados:* Hasta la fecha, el porcentaje de errores en las órdenes de compra ha disminuido del tradicional veintitrés por ciento al nueve por ciento. Aún falta por sentirse el impacto principal. Las respuestas de los vendedores han sido muy positivas. Hemos podido transferir catorce personas a la división de tarjetas de crédito, que había estado solicitando precisamente el tipo de personal que hablamos utilizado en reparación de errores.

2. Descubrimos que existía un requisito normal de veinte por ciento de horas extraordinarias en las operaciones de embarque, debido a que faltaban tapas para cajas a última hora de la tarde. Varias ideas planteadas por los empleados, para eliminar las causas de error, señalaban que las tapas de las cajas se utilizaban para proveer las existencias que habrían de utilizarse a la mañana siguiente. No existía razón justificada para ello, de modo que se modificó la situación y ahora ya no hacen falta horas extra.

Para identificar las oportunidades de mejoramiento y de eliminación de costos, estamos iniciando un programa BAD el próximo mes. BAD significa "Buck a Day" (Un dólar por día) (Copyright Industrial Motivation Inc., Nueva York.) Servirá para que todo el personal nos dé a conocer cuáles son nuestros problemas.

## **SEGUNDO INFORME SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

### **Educación**

Todo el personal se ha sometido al Sistema de Educación en Calidad (SEC) y estamos comenzando a emplearlo dentro de nuestra división de tarjetas de crédito. El personal de ésta ha asistido a cursos para instructores y ha conocido ejemplos prácticos, pero hemos descubierto, además, que el trabajo en equipo reduce la carga. La respuesta de nuestros alumnos ha sido excelente.

### **Mejoramientos**

1. Según informa el departamento de finanzas, durante los primeros seis meses el precio del incumplimiento ha sido reducido en un treinta y siete por ciento. El porcentaje de errores en las órdenes de compra es ahora del dos por ciento, siendo todavía nuestro principal problema la falta de uso del lápiz número dos. El departamento de investigación ha aceptado la tarea de buscar la forma de eliminar este requisito.
2. El mes de BAD produjo trescientas doce sugerencias aportadas por doscientos cuarenta y seis empleados. Todas fueron excelentes. A todo el mundo le agradó la idea de ahorrar un dólar al día en cada operación. Consideramos que estas ideas van a generar más de medio millón de dólares en ahorros directos este año.

3. Tenemos tantos aspectos específicos, que estamos anexando una hoja por separado.

Durante el primer año de aplicación del proceso para el mejoramiento de la calidad, CC redujo su costo de incumplimiento con los requisitos del nivel del veintiséis por ciento al dieciséis, comparando rubros semejantes. El nivel de problemas de la compañía se redujo en más de la mitad, de acuerdo con el índice no muy científico de Emory. La moral de trabajo era excelente, las quejas de los clientes hablan disminuido en un setenta y cinco por ciento y los servicios postventa se dedicaban más al mantenimiento que a los errores de fabricación.

La evaluación muy personal de Emory sobre la división de tarjetas de crédito se basaba en el número de llamadas telefónicas o en las cartas de personas disgustadas que recibía. Hablan empezado a desaparecer.

En términos generales, se sentía muy bien. El primer equipo para el mejoramiento de la calidad (EMC) estaba a punto de traspasar sus tareas a un nuevo grupo y, además, el Día de Cero Defectos, que había dudado mucho en aceptar, resultó ser todo un éxito. El equipo de la alta dirección dejó de quejarse de la calidad y también sus miembros uno del otro. Todo parecía un sueño.

Por un instante, Emory se asustó. ¿Se trataba acaso de otra de las visiones de Jacob?

No, se convenció de que era la realidad. Pero al mismo tiempo se hizo algunas reflexiones prácticas.

Cierto: había habido grandes mejoramientos y las cosas iban por buen camino. Pero apenas se habla rascado la superficie, la "punta del iceberg". Aún se debatían entre graves problemas.

"Organice una reunión del personal directivo para mañana a primera hora. El tema será la calidad", ordenó por teléfono. "Tenemos que ponernos serios respecto a la calidad."

No cabía la menor duda: Emory no iba a pasar toda la eternidad en ese dichoso almacén.

## **Eliminación de los Problemas de Lightblue**

Harrison Wilson entró con precipitación a la oficina de su jefe. La expresión de su rostro denotaba, más que preocupación, honda perplejidad. Saludó con una breve inclinación de cabeza a la asistente administrativa, Carol Bennington, y luego se acercó a David Rocque, quien sonreía.

"David, no puedo decirte cuánto me apena todo esto. Espero con sinceridad que pueda aclararse antes de que ese libro se publique."

"No lo tomes tan en serio, Harrison. Estas cosas suceden. Lo que ese hombre escribió sobre nuestro sistema de planeación, es su opinión personal. La gente lo leerá con interés, pero no pasará de ahí. Las cosas que merecen vivir, seguirán viviendo. De cualquier manera, no hay mucho que se pueda hacer al respecto."

Harrison atravesó la habitación: "Ese es precisamente el punto, David. ¿Merece vivir? Lo que me preocupa no es tanto la opinión del escritor sobre nuestro sistema de planeación, sino lo que nuestros ejecutivos le dijeron sobre el asunto. He estudiado ese capítulo desde que él nos lo envió y creo que estamos ante un serio problema."

"Pero si no deseas que se diga todo eso acerca de que el sistema no tiene uso práctico, entonces simplemente no apruebes el material. Con eso se terminaría todo."

"No me parece malo el material. Señala que el sistema de planeación, tal como yo lo he concebido e implantado con tanto cuidado, es un enredo inútil. Desafortunadamente, la mayoría de nuestros ejecutivos está de acuerdo con él, y peor aún, yo también lo estoy. Hasta ahora nunca lo habla examinado en términos globales. Con franqueza, lo que obtenemos de ese sistema no corresponde a lo que estamos invirtiendo en él. Nosotros - mejor dicho, yo- hemos creado un remedio que no cura enfermedad alguna."

Harrison se sentó en un sillón y se reclinó en el respaldo, abatido.

Roque le dio una palmada en el hombro: "No seas tan severo contigo mismo. No hubiéramos crecido tanto si nuestros ejecutivos no hubieran aprendido a acumular y a analizar la información en la forma como ustedes se lo han enseñado. El hecho de que el sistema se haya hecho un tanto engorroso, no desvirtúa su utilidad. Todo método tiene que estar acorde con sus usuarios. Basta con que vuelvas y analices el sistema. 'Elimina las dificultades que tenga, no lo destruyas.

Harrison lo miró con gratitud: "Estoy contento de que no te sientas molesto. Esto podría hacernos aparecer bastante torpes cuando se publique."

"Sólo si no hubiéramos reconocido la necesidad del cambio y del mejoramiento. Desde hace algún tiempo me he dado cuenta de que nuestro sistema de planeación no guardaba paso con nuestro crecimiento; pero pensé que seguía siendo una buena inversión y estaba cumpliendo una función primordialmente educativa. Sigo pensando que es el único lugar en que la compañía se reúne en su conjunto."

Se sentó al lado del hombre más joven: "Una compañía es un ente vivo que crece y posee su propia personalidad. Sólo se mete en problemas cuando los directivos no reconocen el cambio y permiten que la compañía ya no quepa en su ropa, por así decirlo. Hemos actualizado nuestras prácticas de contratación basados en la sociedad de hoy; hemos modificado nuestros programas de jubilación para sacar ventaja de los programas gubernamentales en ese campo; hemos suspendido varias líneas de productos que se estaban volviendo obsoletos (y no hubiéramos podido llegar a tales conclusiones, de no haber tenido un sistema de planificación tan completo); y finalmente, hemos modificado todo nuestro sistema interno de comunicación basado en la disponibilidad de computadoras personales y sistemas por cable."

"Así, hemos superado y reconstruido diversos sistemas. Todo esto lo hacemos como rutina. La planeación es tan sólo una parte de nuestras prácticas administrativas; debe de brindarnos un servicio y no al revés.

Harrison empezaba a sentirse un poco mejor. "De hecho, hemos estado diseñando un sistema para incluir el material de planeación en el sistema del correo electrónico. De esa manera podríamos eliminar el setenta por ciento de las reuniones sobre detalles."

"Podría ser un buen comienzo."

"Sin embargo, pienso que antes de que hagamos algo, necesito reunir a algunos de los altos ejecutivos más importantes, para preguntarles qué es lo que en realidad necesitan

para planear adecuadamente y, de hecho, para administrar la compañía de una manera apropiada. Aún no sabemos con exactitud lo que se requiere para la buena administración global."

Harrison se levantó y se dirigió hacia la ventana.

"Pienso que podemos reconocer la mayoría de las categorías para la planeación. Las que más me interesan son las que se relacionan con la proyección del futuro. Estuvimos a punto de perder el desarrollo de esas nuevas pólizas de seguro de vida, porque no estábamos contemplando el seguro como una inversión a corto plazo."

Harrison asintió: "Y no nos percatamos con la suficiente anticipación de la necesidad de una integración en gran escala en el ramo de semiconductores. Nunca nos pusimos al corriente en esa área. Es difícil vigilar tantos mercados a la vez."

"Ese es precisamente el problema", dijo Rocque. "Resulta difícil seguir con atención todos esos mercados y saber qué sucede en una industria en un momento determinado. Pero las personas que hacen eso de manera exclusiva, se aproximan bastante a la verdad. Nadie lo sabe a ciencia cierta, pero los que están siempre dedicados a este asunto, sí pueden aportar ideas. Sin embargo, pienso que la información tiene que ser analizada por alguien quien vea el mundo de los negocios en su conjunto."

"¿Quieres decir que si alguien en el sector hotelero, por ejemplo, determina que la tendencia es que un mayor número de hombres de negocios lleven consigo a sus esposas en sus viajes, alguien fuera de la industria podría señalar que las familias integradas por dos profesionales podrían hacer girar la tendencia en el sentido contrario?"

Rocque asintió: "Exacto. Sin llegar a establecer restricciones a los ejecutivos, necesitamos crear un amplio sistema de información que nos permita ver todos los aspectos de la tendencia o todos los efectos de las acciones planeadas. Después de todo, hoy en día nada se puede considerar en forma aislada."

Wilson había recobrado su vieja energía: "Pienso que podríamos reestructurar el concepto de planeación y la operación de apoyo, de manera que requiera una tercera parte del esfuerzo y produzca resultados más prácticos. Pero primero voy a reunir al grupo del cual te estaba hablando. No volveremos a permitir que cualquier planeación se aisle, y, ciertamente, por ningún motivo permitiremos que llegue a provocar problemas. No puede ser que algo creado para eliminar problemas se convierta en una de las principales causas de ellos."

"Sin lugar a dudas, podríamos reducir nuestro personal. Yo mismo estoy dispuesto a apartarme, si eso se considera de utilidad."

Sorprendido, Rocque replicó: "No hay necesidad de eso. Tú eres la persona más idónea para llevarnos por el camino correcto. Habremos hecho cambios una docena de veces más, antes de que te retires, dentro de veinte años. No seas tan sensible; sólo aprendemos de lo que nos sucede sobre la marcha."

Al prepararse para la reunión con los altos ejecutivos, Wilson elaboró una especie de cuestionario. Dividió la tarea de planeación en tres áreas:

1. ¿Qué necesita saber para manejar bien su área de trabajo?
2. ¿Qué se requiere para proporcionar una visión global de la organización?
3. ¿Qué tipo de información "agradable" debemos de recabar?

Para su sorpresa, Wilson descubrió que los ejecutivos de línea estaban más interesados en lograr un firme concepto de planeación que los gerentes a nivel de funciones y de administración.

"Tenemos que saber hacia dónde vamos y también de dónde venimos", señaló Deborah. "Sin embargo, sólo necesitamos conocerlo en términos generales; no hace falta que se nos detalle todo."

"¿Qué detalles te gustaría evitar, Debórah?, preguntó Howard Gibbons. "Algo que es insignificante para una persona, podría resultar de gran importancia para otra. ¿Qué piensas, por ejemplo, de los pronósticos de ventas mensuales?"

"En la mayoría de los casos, bastarían informes mensuales. Son precisamente los informes semanales y diarios los que nos vuelven locos. Una de las cosas que consume más tiempo es el inventario. En vez de buscar mejores formas de controlar los inventarios, me agrada que se pudieran eliminar por completo."

Fue Walter Thomas quien aclaró la situación a Harrison: "Creo que es probable que exista una confusión generalizada en torno a este tema. No es la acumulación de informaciones lo que causa la confusión. Nunca he conocido a ningún ejecutivo operativo que piense que hay demasiada información disponible. Tampoco constituye gran dificultad ensamblar y presentar todo ese material; son más bien las trabas y las molestias que se presentan."

Harrison no lograba entenderlo: "Pero si vamos a simplificar todas las formas y procedimientos."

Walter sonrió con paciencia: "No me refiero a problemas de formas, sino a las molestias personales."

Deborah Greese intervino: "Es el tener que asistir a todas esas reuniones en las que sólo hacemos papel de segundones. Es molesto que esa gente que lleva el control de cada una de las características del programa, venga luego a quitarnos el tiempo preguntando por qué nos comimos las zanahorias antes de comernos los guisantes."

Carl Watson se mostró de acuerdo: "Como director funcional, tengo que escuchar la discusión de cada tema que se presenta. Al menor Deborah sólo tiene que estar presente cuando se tratan problemas relacionados con finanzas y seguros. Yo, en cambio, debo de estar allí todo el tiempo."

"Sí, es cierto, tienes que asistir a todas las reuniones", dijo Deborah, "y lo siento por ti, pero yo tengo que sentarme en la antesala y tratar de dirigir mi sección a través de una extensión telefónica".

Harrison replicó: "Bueno, al menos nos vemos las caras en esas reuniones. ¡Eso también tiene su valor!"

"Claro que sí", dijo Gibbons. "Pero ¿tienen que ser tan frecuentes y fastidiosas? ¿Observaste la gráfica sobre nuestras actividades? (Consultar Cap. 3.) Según eso, sólo nos queda un día al año para realizar nuestro trabajo."

"Mas tenemos que desarrollar el plan. Reconozco que exige mucho tiempo y que pueden haber repeticiones innecesarias. Pero, ¿cómo podemos ponernos de acuerdo sobre lo que vamos a hacer si no nos reunimos alguna vez?"

"Creo que las reuniones tendrán significado si comprendemos correctamente el concepto básico. El problema no es tan complejo como parece. Tenemos que convenir en que el

objetivo de la actividad de planeación es ayudar a los departamentos operativos y funcionales a que realicen bien su trabajo."

"Eso es obvio", espetó Harrison. "¿Qué otro fin podría perseguir?"

"Sin embargo, no todos lo creen así, Harrison. No conozco a nadie que no piense que es para ayudar a la compañía a supervisar con constancia la marcha del trabajo."

"Con razón las personas siempre se quejan de sus problemas. Si todo el proceso se percibe de esta manera, entonces lo hemos presentado mal. Lo dices como si se tratara de un castigo de Dios."

"Dudo que alguien haya sometido este problema ante el Todopoderoso", dijo Carl. "Pero la palabra castigo viene bastante bien al caso. De algún modo hemos convertido una herramienta esencial de progreso en una escena del *Conde de Montecristo*."

"¿Qué debemos de hacer entonces?", preguntó Wilson, "Tenemos que recabar y distribuir información básica; proyectar el plan financiero de la compañía; programar nuestro trabajo; ponernos de acuerdo acerca de la asignación de los recursos. Tenemos que saber a dónde se dirige la empresa y asegurarnos de que llegue allí."

"Todo eso es cierto. Es lo que se pretende con el sistema de planeación. Implántalo de esa forma y todo el mundo estará contento."

"Pero si de hecho es así", exclamó Harrison. "Esas cosas son las que hemos creado."

"Lo que está establecido en la actualidad, representa el veinte por ciento, mientras que el otro ochenta por ciento es para consumo de los ejecutivos de la compañía. El proceso entero va en una sola dirección."

"Eso nunca fue nuestra intención. La idea era encontrar la manera más eficiente de obtener el mejor plan y asegurarse de que se cumpliera." Harrison reflexionó por un momento. "Pensándolo bien", agregó, "esto es quizá lo que dicen todos los gobiernos totalitarios."

"Exacto", dijo Deborah.

"Entonces lo que estamos afirmando, es que no estamos en desacuerdo sobre la necesidad de un plan para la empresa y que en realidad no tenemos problema respecto a contratar especialistas funcionales que nos ayuden a cumplir con ese plan."

Todos movieron la cabeza en señal de aceptación.

"El problema surge en el interior del sistema que se ha desarrollado, dentro del cual el propósito global de la empresa era crear un plan y darlo a conocer."

"Cuando el objetivo de la compañía es ese, el tiempo y la energía de los ejecutivos se despliega en tal sentido. Todas las sutilezas, tales como destinar tiempo a hacer las cosas que uno considera importantes, se convierten en algo secundario. Nos hemos vuelto unos verdaderos *adoradores de los planes*."

"Bueno, tenemos la oportunidad de empezar de nuevo. Vamos a diseñar un sistema y lo haremos entre todos. Esto ayudará a que los directivos operativos y funcionales realicen su trabajo y, al mismo tiempo, ofrecerá a la alta dirección la posibilidad de acordar su orientación y obtener suficiente información para cumplir con sus obligaciones."

Harrison miró a su alrededor para ver la reacción de los demás.

"Considero que es el camino correcto, Harrison", afirmó Deborah. "No existe una sola razón para que el trabajo sea desagradable. Aquí tengo una lista de lo necesario para operar bien las funciones de seguros y de finanzas. Ahora que han concluido las consideraciones filosóficas, sugiero que comencemos a organizar el plan. No creo que vaya a quitarnos demasiado tiempo."

## Algunas Historias de Éxitos

Hace algunos años trabajé en dos plantas norteamericanas pertenecientes a la misma compañía, a fin de ayudarles a convertirse en pioneras del mejoramiento de la calidad. Una de ellas fabricaba equipos telefónicos; la otra, bombas hidráulicas. Ambas contaban con gerentes generales muy dedicados a su trabajo y en ambas se seguían las instrucciones acerca de la forma de propiciar el mejoramiento de la calidad.

Durante los primeros nueve meses, lograron reducir las tasas de defectos de producción a la mitad, y el costo de la calidad en un veinte por ciento, a la vez que eliminaron por completo las quejas de los clientes. Cualquier sistema de evaluación que se emplease, debía de reconocer esos éxitos.

Puesto que el proceso había sido instalado por el personal actual, el único gasto consistió en ciertos materiales de comunicación. Por vez primera, ambas instalaciones se volvieron en realidad rentables y sus logros fueron reconocidos por la alta dirección.

De manera que pensamos que ésta era nuestra oportunidad para acercarnos a otros negocios en los EUA. Habíamos iniciado la misma estrategia en Europa y obtuvimos los mismos resultados.

Por tanto, organizamos un seminario sobre la calidad para todos los presidentes de división y gerentes de planta y personal de grupo en los EUA. En ese seminario, los ejecutivos exitosos explicaron lo que habían hecho, mostraron los resultados y contestaron a las preguntas. El equipo directivo permaneció en segundo plano, para dar mayor credibilidad al proyecto.

Gracias a ello, un mayor número de personas se convenció de que el proceso para el mejoramiento de la calidad podría serles útil. Sin embargo, la mayoría de ellas pensaron que todo eso estaba bien para esa gente que tenía trabajos más fáciles, pero que no daría resultado en sus propias empresas, según ellos eran mucho más difíciles de manejar.

Todos sabemos que no basta con que algo sea bueno; debemos de convencernos personalmente de que no podemos vivir sin él.

De modo que tuvimos que tratar con cada una de las organizaciones por se-parado, mostrándoles lo equivocado de su proceder al indicarles los costos de los errores y al mismo tiempo las ventajas del mejoramiento de la calidad. Después de unos cuantos años, la evidencia se hizo abrumadora y las empresas comenzaron a pedir ayuda.

Puede tener algún valor el hecho de contar lo que otros han realizado, así que vamos a relatar algunos de los éxitos de los que hemos sido testigos en los últimos tres años. La información fue recabada por diversos asesores de PCA y proporcionada por las empresas clientes. Por razones obvias, no vamos a revelar los nombres de las compañías, pero las historias son verídicas y exactas. No incluiré aspectos de comunicaciones, porque en general todas las compañías han informado acerca de ellas, señalando que habían

mejorado de manera notable las comunicaciones entre las diferentes entidades de la compañía, como por ejemplo entre las oficinas principales y las subsidiarias o entre el personal directivo y el personal de línea.

## **COSTO DE LA CALIDAD**

### **Fabricante de computadoras**

La planta piloto, que producía equipo periférico, informó al cabo de veintidós meses del proceso para el mejoramiento de la calidad, una disminución del costo de la calidad, calculada por el contralor, de doscientos cuarenta y un millones de dólares.

La producción se había incrementado en un cuarenta y ocho por ciento y el personal de servicio postventa se había reducido.

### **Fabricante de semiconductores**

En un periodo de dos años, quedaron eliminados los costos de fabricación por un total de treinta y cinco punto cinco millones de dólares. Hubo, además, una reducción de tres millones en los costos de manejo de materiales. Asimismo se calculó que los costos de administración habían disminuido apreciablemente; pero como no se registraron, no fueron incluidos en el informe. Por ejemplo, el equipo para el mejoramiento de la calidad de las secretarías de la compañía redujo en un cuarenta y dos punto nueve por ciento el costo mensual del servicio telefónico.

Una de las principales fuentes de reducción de costos fue una de las cinco líneas de rodajas, la cual contribuyó con doscientos cincuenta mil dólares a la semana, gracias a un esfuerzo intensivo por seguir el proceso. Las demás líneas se han sumado al proceso y ahora están siguiendo el mismo patrón.

### **Fabricante de equipos de limpieza**

Año tras año, esta compañía cuyas ventas ascienden a noventa millones de dólares anuales, ha venido reduciendo su costo de la calidad. Empezaron con un dieciséis por ciento en 1979; luego el costo disminuyó al once punto cinco por ciento en 1981 y al diez por ciento en 1982. Su meta para 1988 es de dos punto cinco por ciento.

### **Compañía de comunicaciones**

Esta empresa, cuyo total de ventas es de catorce millones de dólares, redujo sus costos de la calidad de un veintinueve a un veinte por ciento durante el primer año del proceso.

### **Pequeña compañía fabricante de productos múltiples**

El análisis del costo de la calidad reveló que uno de los productos contribuía con el once por ciento de las ventas, pero representaba en cambio el sesenta por ciento de los gastos de

garantía. La evaluación de ingeniería de calidad mostró que la compañía simplemente carecía de capacidad técnica para manejar el producto. Lo vendieron y la empresa mejoró su rentabilidad.

## **Refinerías de petróleo**

Esta gran empresa de combustibles, que posee cuatro refinerías en los EUA, ha reducido sus costos de la calidad por un total de cincuenta millones de dólares en un periodo de dos años. Ello se logró gracias a la eliminación de despilfarros, como por ejemplo la mezcla de agregados equivocados y el mantenimiento excesivo, así como también la supresión de fugas de hidrógeno y, en general, al hecho de concentrarse más atentamente en el proceso de disciplina.

Un proyecto de producción, debidamente planificado y operado con Cero Defectos, fue concluido en breve plazo, con el consecuente aumento de las utilidades por un monto de dos millones de dólares.

## **Fabricante de textiles**

A nivel de compañía, el costo de la calidad se redujo en dos años en un veintidós por ciento. El aspecto más interesante ha sido que, durante ese tiempo, sólo intervinieron en el proceso la mitad de las instalaciones de la empresa.

## **Otra textilera**

En esta operación, durante los seis primeros meses, el costo de la calidad disminuyó en un punto seis por ciento, lo cual representó ahorros de setecientos mil dólares

## **TRABAJO ADMINISTRATIVO**

Fabricante de barredoras

Durante 1981, los errores ocasionados por el Departamento de Facturación se vieron reducidos en un treinta y ocho por ciento.

## **Semiconductores**

El departamento de nóminas contaba con veintiún personas y realizaba una gran cantidad de horas extraordinarias. Cada semana se formaban largas filas de empleados esperando que se les corrigieran sus cheques. La causa principal era que los inspectores nunca recibían con oportunidad las tarjetas registradoras y los empleados de nóminas no sabían quiénes habían llegado tarde o habían faltado, o quiénes habían trabajado horas extras.

La empresa eliminó el problema, asignando siempre las tarjetas registradoras de los mismos empleados al mismo funcionario de nóminas, y fijando un plazo para recibir las. No se requirió una gráfica para demostrar tal reducción; bastaba con observar que la fila había desaparecido en los días de pago. Siete miembros del departamento de nóminas

ascendieron a mejores posiciones dentro de la compañía. Los errores se redujeron de un constante veinte por ciento, a menos del uno por ciento.

En otra área, el departamento de control de procesos comenzó a contar el número de errores en las etiquetas y las hojas de control que iban pegadas a las rodajas. Más de novecientas equivocaciones fueron generadas en dicho departamento, debido principalmente a la falta de comprensión de las formas y de los requisitos. La aclaración de estos últimos y algunas sesiones de capacitación permitieron reducir casi de inmediato los errores a menos de veinte por semana.

### **Fabricante de computadoras**

Esta compañía redujo los costos de papeleo en ciento cincuenta y cuatro mil dólares, introduciendo los informes en la computadora y permitiendo que las personas los "llamaran" cuando necesitaban información.

Al concentrarse en pagar las facturas con oportunidad, un equipo de dos personas del departamento de finanzas redujo los descuentos perdidos de cuarenta y tres mil dólares, a doscientos cincuenta mil.

## **ERRORES EN LA INTRODUCCION DE DATOS**

### **Compañía Química**

En tres semanas, los errores de perforación de datos se redujeron de dos mil trescientos por semana, a mil trescientos.

### **Compañía de energéticos**

Desde junio hasta diciembre, los errores contables disminuyeron en un cuarenta y uno por ciento.

### **Compañía de electricidad**

Los avisos de cambio de compras se redujeron en un setenta por ciento al exigirse el cumplimiento de los requisitos de información completa sobre solicitudes.

### **Proveedor automotriz**

Se suspendió la revisión de las órdenes de venta, ya que los errores han desaparecido durante los últimos tres meses.

## **REDUCCIONES DE DEFECTOS**

### **Fabricante de computadoras**

Los productos "fuera de especificaciones" se redujeron del cuarenta y tres al tres por ciento. (Se trata de una solicitud formal para desviarse de los requisitos; casi se había convertido en rutina dentro de la compañía.)

Los defectos de software en mil renglones de codificación disminuyeron de dieciséis a cuatro. (Hace poco un equipo produjo veinte mil renglones con Cero Defectos, adelantándose además al plazo establecido.)

Los módulos enviados ahora poseen un noventa y ocho por ciento de confiabilidad; con anterioridad se consideraba normal que existiera incumplimiento de los requisitos en un sesenta por ciento de los mismos.

Esta empresa había estado produciendo durante mucho tiempo tableros de circuitos impresos defectuosos y tenía un alto índice de desechos del producto en uso efectivo. Estaba convencida de que el problema venía del proveedor interno de semiconductores. Cuando se inició el proceso para el mejoramiento de la calidad, se designó un equipo para investigar todo desde el comienzo. Se determinó que el principal problema era causado por descargas electrostáticas durante el proceso de montaje. La dirección se había sentido tan convencida de que conocía la respuesta, que no veía más allá de su propia opinión. El problema desapareció tan pronto se aplicó la medida correctiva en forma preventiva.

### **Fabricante de barredoras**

Las fugas hidráulicas fueron reducidas de dos punto cuatro a punto cero dos por máquina. Gran parte de ello se logró reduciendo el número de proveedores de veintiocho a dos y realizando algunos trabajos de rediseño.

### **Fabricante de semiconductores**

En el mes de enero, un cliente había rechazado el siete por ciento de los componentes recibidos y estaba decidido a anular su pedido. Sin embargo, para el mes de mayo la tasa de devoluciones bajó al uno por ciento, y en junio el cliente informó cero rechazados. Un grupo de trabajo procesó setenta y seis mil novecientos cuarenta y ocho rodajas sin error.

El desecho provocado por rodajas rayadas se redujo del cuatro al punto seis por ciento y aún sigue bajando.

Las devoluciones de tableros MD por errores en el uso efectivo, se han reducido del ocho al punto cuatro por ciento. En general, el índice de errores internos disminuyó del uno punto cinco al punto dos por ciento.

## **SERVICIO POSTVENTA**

### **Fabricante de aparatos**

El índice de solicitudes del servicio postventa de un producto desarrollado conforme al proceso para el mejoramiento de la calidad ha sido de catorce por cada cien, que es el más bajo alcanzado para un nuevo producto.

## **Fabricante de equipos de ensayo**

Por lo general, un veintitrés por ciento de los tableros de circuitos impresos eran devueltos por una u otra razón. Ahora se devuelve menos del dos por ciento.

## **Fabricante de semiconductores**

Como consecuencia de los mejoramientos en la calidad, la garantía sobre los tableros se amplió, de noventa días a un año.

Las órdenes recibidas llevan trece semanas con cero defectos.

## **Refinería**

Las mediciones realizadas servicio tras servicio, habían revelado que siete casos al mes requerían repetición. Gracias a la especial atención dispensada por la administración, así como a la capacitación y a la medición, las repeticiones bajaron a cero en un plazo de tres meses.

## **CONCLUSIONES**

Todo mejora cuando una compañía se compromete de verdad con el proceso para el mejoramiento de la calidad. La disminución del nivel de molestias constituye uno de los efectos más placenteros de ese esfuerzo. De repente disminuyen y se hacen más ordenadas las discusiones y los problemas de la calidad se resuelven sin angustias. Esto se debe a que se habla un mismo lenguaje sobre la calidad y existe una comprensión común de los objetivos de la organización.

La otra área que muestra un mejoramiento evidente, es la administrativa. Las actividades se vuelven más fluidas, el papeleo es menos engorroso y se elimina la confusión que había existido durante tanto tiempo respecto a procedimientos y a procesos. El punto de vista cínico de que el papeleo es algo que simplemente hay que soportar, empieza a desaparecer.

Los éxitos antes enumerados proporcionan una guía acerca del tipo de información que hace falta. Las personas necesitan que constantemente se les confirme la confianza y no hay mejor forma de lograrlo que hablar sobre los logros obtenidos.

Si usted no cree que esto puede ser de utilidad, pregunte a cualquier persona qué automóvil se distingue, en su opinión, por su calidad. Casi todos mencionarán al Rolls Royce. Luego pregunte a la persona si ha tenido alguna vez uno de esos automóviles, si los ha conducido o si siquiera ha viajado en uno de ellos. Si la respuesta es negativa, pregúntele cómo sabe que el Rolls Royce representa la calidad.

Se los dijo Rolls Royce.

# Mezcla de los Ingredientes de la Vacuna

Todo ingrediente necesario para establecer un sistema permanente que elimine los problemas y propicie el mejoramiento de la calidad requiere de atención especial. Ahora que ya hemos estudiado en forma general lo que es la determinación, la educación y la implantación, es preciso que examinemos algunos de es-tos ingredientes en forma más detallada y señalemos específicamente lo que ha de suceder.

## UNIDAD A

El Director General está empeñado en que todo cliente reciba lo que se le ha prometido; cree que la compañía sólo va a prosperar cuando todo el personal piense de esa manera; y ha decidido que ni los clientes ni los empleados deberán sufrir molestias.

### Determinación

El Director General deberá de mantener comunicación continua tanto con los clientes como con los empleados de la compañía, para asegurarles de su compromiso personal en este sentido. Ello exige que formule el discurso antes mencionado y que, además, esté siempre accesible a todos. Es importante que este principal ejecutivo enfatice durante todas las reuniones de trabajo que la calidad se encuentra en primer lugar entre las otras metas que tienen la misma importancia en la empresa; insistiendo en que se arreglen los problemas específicos que surgen a raíz del incumplimiento de los requisitos; además de recordar constantemente a los altos ejecutivos que no deben de crear situaciones que puedan perturbar a los empleados. Todo esto suena bastante obvio hasta que se recuerde que basta una frase como "la calidad es importante, pero no olvide usted que de cualquier forma tenemos que vender", para hacer retroceder un proceso exitoso al antiguo estado de las cosas.

### Educación

El Director General debe de tener una especial conciencia personal acerca de la actitud que corresponde a su posición, lo cual implica la adquisición de la educación para ejecutivos y la asimilación suficiente del contenido del sistema educativo del personal. Constituye también su responsabilidad, asegurarse de que la Junta Directiva comprenda por completo el proceso para el mejoramiento de la calidad; esto significa que debe de participar de manera personal en el esfuerzo educativo.

### Implantación

El Director General tiene que encargarse de que se establezca una política sobre la calidad dentro de toda la compañía y que esta política sea comprendida por todos y comunicada a todos. Es conveniente que visite con periodicidad al equipo para el mejoramiento de la

calidad, a fin de cerciorarse de que sus miembros no estén enfrascados en algún problema trivial que pueda entorpecer sus actividades.

## **UNIDAD B**

El Director de Operaciones piensa que la acción gerencial es una función integral que requiere que la calidad se coloque en primer lugar entre sus iguales, que son la programación y los costos.

### **Determinación**

En muchas compañías el Director de Operaciones representa la voz del sentido práctico. Es de suponerse que el Gerente General esté siempre propugnando amplios e importantes objetivos a largo plazo; en cambio, el Director de Operaciones tiene que generar ventas, productos o servicios y mantener en movimiento toda la operación. Es por ello que el personal está más atento a las decisiones de este último, porque se trata de valores concretos.

### **Educación**

El Director de Operaciones necesita tener la misma formación que el Director General, pero además deberá de comprender a la perfección la administración del costo de la calidad y de la calidad del proveedor. Ambas áreas serán de gran utilidad en la conducción de la empresa.

### **Implantación**

El Director de Operaciones deberá de asegurarse de que las entidades operativas sepan que el mejoramiento de la calidad no es algo discrecional. Por otra parte, hay que alentar enfoques individuales del mejoramiento de la calidad y evitar que las personas se apeguen a una especie de recetario. Sin embargo, el mejoramiento de la calidad tiene que tomarse en serio y debe de ser un proceso gerencial; de lo contrario, el Director de Operaciones nunca podrá alcanzar las metas establecidas.

## **UNIDAD C**

Los altos ejecutivos responsables ante los de A y B, toman tan en serio los requisitos que no admiten desviaciones.

### **Determinación**

La frase "toman tan en serio los requisitos significa que los ejecutivos que dirigen las funciones de mercadotecnia, finanzas, ventas, producción, ingeniería, oficinas regionales, asuntos legales, relaciones públicas, calidad, compras, servicios informativos y demás funciones, tienen que reconocer que, si han de lograr mejoramientos en la calidad dentro de sus respectivas áreas, todo el mundo deberá de estar de acuerdo en lo que se va a hacer y

trabajar por el cumplimiento de esa meta. Este compromiso lo tienen que demostrar a diario los ejecutivos; de lo contrario, todo el proceso será muy poco efectivo.

## **Educación**

Los altos ejecutivos necesitan cursar educación para ejecutivos y realizar los talleres referidos a sus funciones específicas. El ejecutivo encargado de la calidad deberá de relacionar todas las mediciones e informes con aquello que esté previsto en cada una de las funciones.

## **Implantación**

Todas y cada una de las funciones deberán de estudiar la forma de aplicar el proceso para el mejoramiento de la calidad en esa función específica. Ciertamente, alguna persona que pertenece a la función, participa en el proceso global de la compañía y así debe de ser. No obstante, cada función tiene sus propias necesidades. Mercadotecnia, por ejemplo, tiene que revisar sus propias operaciones en función de los Principios Absolutos de la Administración de la Calidad y de las técnicas de implantación de la calidad. Es necesario que examine la comunicación dentro de esa función, para cerciorarse de que los problemas se estén identificando de manera efectiva, que se saquen a la superficie y se resuelvan. De modo que cada función tiene que comprobar que se está cumpliendo su propio cometido en el sentido de prevenir dificultades.

## **UNIDAD D**

Los gerentes que trabajan bajo la dirección de los altos ejecutivos saben que el futuro depende de su capacidad para lograr que el personal realice sus tareas y que las haga bien desde la primera vez.

## **Determinación**

En este nivel de dirección surge la mayor parte de las dificultades, puesto que son estos gerentes los que deben de llevar a cabo el trabajo efectivo. Necesitan que se les confirme constantemente el compromiso que existe dentro de las Unidades A, B y C. Luego ellos han de transmitir su confianza al resto del personal: la decisión que demuestren convencerá a las personas de que la compañía está en verdad interesada en el problema de la calidad.

## **Educación**

Los gerentes necesitan más información práctica sobre el proceso que los altos ejecutivos; de modo que deben de asistir a la educación de los directivos, la cual dura alrededor de una semana, además del posterior seguimiento. También necesitan participar, como instructores, en el sistema de educación del personal, o por lo menos tomar parte en las sesiones de debate. Su presencia física es sumamente importante. Estos gerentes deberían de tomar asimismo cursos especiales sobre temas como la administración de la calidad

para proveedores, cuestiones relativas a inventarios y demás campos de acción que les ayuden a realizar mejor su trabajo.

## **Implantación**

Muchos gerentes forman parte de los equipos para el mejoramiento de la calidad, encargados de propiciar el éxito del proceso. No obstante, tendrán que ser, además, ejemplo vivo, presente y manifiesto del proceso para el mejoramiento de la calidad.

### **UNIDAD E**

Los empleados profesionales saben que la precisión e integridad de su trabajo determina la eficiencia de todo el personal.

## **Determinación**

La fuerza creativa de toda organización reside en sus profesionales. Independientemente de que se trate de un despacho de abogados o de una empresa de computación, se deposita gran confianza en los profesionales especializados en la producción de lo que la compañía vende. Los profesionales identifican los requisitos necesarios para crear el material y utilizan sus conocimientos profesionales para que tales requisitos sean conocidos a la perfección y comprendidos por todos.

## **Educación**

Los profesionales (salvo aquellos asignados a los equipos para el mejoramiento de la calidad) por lo general sólo necesitan recibir la educación para ejecutivos y asistir a los talleres específicamente creados para tal función. Los paraprofesionales y demás empleados de los departamentos profesionales necesitan participar en el sistema de educación del personal, para que puedan colaborar en lo que se está impulsando.

## **Implantación**

Una de las cosas de mayor valor para el profesional lo constituye la retroalimentación del servicio o producto, la cual se recibe del último cliente o del cliente intermedio. La información transmitida a través de los profesionales permite que los requisitos se hagan más claros y menos ambiguos. Los grupos profesionales deberán de reconocer que son los "dirigentes intelectuales" de la compañía, y que si no toman en serio la calidad, tampoco el resto del personal lo hará.

### **UNIDAD F**

El conjunto de los empleados reconoce que su compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.

## **Determinación**

Si todos los empleados se deciden a actuar exactamente de acuerdo con los requisitos y a ofrecer retroalimentación cuando éstos son inadecuados o imposibles de alcanzar, los

problemas empezarán a desaparecer y el mejoramiento de la calidad podrá convertirse en una realidad vital.

## **Educación**

Todos los empleados, salvo aquellos mencionados con anterioridad, necesitan verse comprometidos en el sistema de educación del personal. Cada uno de ellos debe de entender qué significa la calidad y en qué forma puede actuar cada uno de ellos para implantarla. Además, todos los nuevos empleados que ingresan deberán de someterse al Sistema de Educación en Calidad (SEC).

## **Implantación**

El mejoramiento de la calidad ha llegado a convertirse en parte cotidiana de la vida de los trabajadores, ya sea que se dediquen a crear pólizas de seguros o a fundir acero en una planta siderúrgica.

## **SISTEMAS**

### **SISTEMA A**

La función de la administración de la calidad está orientada a medir el cumplimiento con los requisitos, así como también a informar con precisión sobre cualquier diferencia existente.

### **Determinación**

Toda la función profesional de la calidad deberá verse comprometida en ayudar a propiciar el cumplimiento con los requisitos, antes que a identificar el incumplimiento de los mismos y a llevar registros precisos. Para lograrlo, el grupo de la calidad deberá de establecer bases de medición en todos los niveles del proceso, independientemente de que sean ellos u otras personas los encargados de realizarla. Estas mediciones permiten a los directivos saber en qué áreas se presenta incumplimiento con los requisitos. La función de la calidad dirige luego el ataque de las acciones correctivas e insiste en que se lleve a cabo el proceso para el mejoramiento de la calidad.

## **Educación**

El personal directivo de la administración de la calidad tendrá que asistir a los cursos de educación para ejecutivos; y el resto del personal habrá de acudir a las clases del sistema de educación al personal. Además, se requiere educación profesional para garantizar que se utilicen los sistemas más eficientes de medición e información.

## **Implantación**

La función de la calidad habrá de convertirse en una operación organizada y disciplinada con el espíritu del proceso para el mejoramiento de la calidad por delante, pero sin llegar a convertirse en una especie de fuerza disciplinaria. Deberá de estar orientada hacia la prevención en todos los sentidos. Esto significa que la calidad no debe de limitarse a las

operaciones o a las actividades de manufactura, sino que además tendrá que auxiliar a otras funciones tales como las comprendidas en los sistemas de las Unidades C, D y E, para ayudar a definir sus propios sistemas internos de calidad.

## **SISTEMA B**

El Sistema de Educación en Calidad (SEC) garantiza que todos los empleados de la compañía hablen un lenguaje común y comprendan su posición personal para propiciar que la calidad se convierta en un asunto de rutina.

### **Determinación**

Todo empleado de la compañía, sin excepción, deberá poseer una educación completa sobre el tema de la calidad, y saber lo que ésta significa tanto para él como para la empresa.

### **Educación**

El sistema deberá de enseñarse de manera completa, tal y como ha sido desarrollado. Todo intento de abreviarlo causará problemas.

### **Implantación**

En general, una clase semanal es suficiente; ayuda a mantener el interés durante el curso y permite que los empleados comprendan que se trata de un asunto serio.

## **SISTEMA C**

El método financiero para medir los costos del incumplimiento y del cumplimiento con los requisitos sirve para evaluar los procesos.

### **Determinación**

Evaluar la calidad de acuerdo con las mediciones financieras, tal como se indicó en relación con el costo de la calidad, le confiere una posición directiva muy profesional y de primer rango. Ello garantiza que todo el mundo la tomará en serio. A medida que las compañías se acostumbran más a este método de evaluación, aprenderán la forma de aplicarlo a los procesos individuales, tanto de administración como de producción.

### **Educación**

Todos los gerentes operativos deberán de saber cómo se determina el costo de la calidad, cómo se integra y cómo se aplica en sus respectivas áreas.

## **Implantación**

La función de controlarla siempre deberá de encabezar todo sistema de medición financiera.

## **SISTEMA D**

El uso de los servicios o los productos de la compañía por parte de los clientes se mide y se describe de manera que permita la acción correctiva.

## **Determinación**

Muchas compañías desconocen por completo lo que sucede con su producto o servicio una vez que sale de sus manos. Parecerá ridículo pero en efecto no existen sistemas de información sobre la seguridad de la calidad del producto o servicio. Un sistema apropiado originará acción correctiva, mostrando a los directivos dónde deben de eliminarse los problemas y dónde fueron ineficaces las anteriores acciones correctivas.

## **Educación**

La dirección del servicio postventa recibirá la educación para ejecutivos; el personal del mismo necesita participar en el sistema de educación al personal, así como en una educación especial sobre la comunicación de problemas.

## **Implantación**

Deberá elaborarse una forma sencilla que pueda ser comprendida por todos y utilizada con poco esfuerzo, Si tal información puede incorporarse de manera directa al sistema de cómputo, tanto mejor. Sin embargo, la razón por la cual la mayoría de los actuales sistemas de información fracasan, es que las personas se enteran con rapidez de que la información no se toma muy en serio y que se hace muy poco en función de ella.

## **SISTEMA E**

El énfasis de toda la compañía en la prevención de defectos sirve de base para la revisión y la planeación continuas que utilizan la experiencia presente y pasada para evitar que el pasado se repita.

## **Determinación**

Es necesario que la eliminación de los problemas se examine como parte de la operación formal de la organización. Estas sesiones deberán de programarse y llevar actas de las mismas. Los tipos de problemas a los cuales se les hace difícil hallar solución, deben de ser identificados y entregados a un grupo especial. No debe de permitirse que subsista ni se repita un problema.

## **Educación**

Hay que preparar cursos de corta duración para las personas que participan de este análisis y planeación, de manera que comprendan mejor los conceptos de la acción correctiva y del análisis de problemas.

## **Implantación**

Es preciso mantener viva la historia de los problemas y de sus causas. Por ejemplo, los ingenieros de diseño o el personal de sistemas de información necesitan tener una especie de catálogo de datos registrados en el pasado. En muchas operaciones se cometen una y otra vez los mismos errores, debido a que las personas que han estado allí durante mucho tiempo no tienen la posibilidad de informar a los nuevos empleados acerca de esos errores.

## **CMUNICACIONES**

### **COMUNICACIONES A**

Se proporciona, de manera constante a todo el personal, información sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad, así como lo que se ha logrado en ese campo.

## **Determinación**

Mantener informadas y actualizarlas a las personas acerca del proceso de mejoramiento, es algo que no puede dejarse al azar. La comunicación dentro del sistema de cultura de la compañía deberá de alimentarse continuamente, de forma tal que permita a las personas saber que están ocurriendo muchas cosas importantes.

## **Educación**

Recae en los equipos para el mejoramiento de la calidad la tarea de recabar información sobre los mejoramientos alcanzados y asegurarse de que tales informaciones sigan siendo suministradas al sistema de comunicaciones. Deberán de comprender también hechos que sucedan dentro del campo de acción de los proveedores y los clientes. Los logros concretos son los mejores para motivar a otras personas y les ayudan a mejorar sus propias actividades y su comprensión.

## **Implantación**

Además del material normal de comunicación de la empresa, pueden distribuir-se boletines sobre el tema de la calidad tanto interna como externamente. Una de las mejores formas de contar con información disponible es a través de videos, con los cuales se puede mostrar y analizar el mejoramiento real ante las personas que intervinieron en el proceso, las cuales inspiran gran confianza. Un video presentado por el presidente u otro alto ejecutivo de la compañía, y luego explicado por los empleados que propiciaron el mejoramiento, impulsará a los demás a seguir ese ejemplo.

## **COMUNICACIONES B**

Los programas de reconocimiento aplicables a todos los niveles de responsabilidad forman parte de las operaciones normales.

### **Determinación**

Un reconocimiento significativo y duradero debe de corresponder al trabajo realizado conforme a las medidas convenidas. De allí que sea absolutamente necesario crear y establecer el proceso de medición antes de proceder a otorgar reconocimientos.

### **Educación**

Los miembros del equipo para el mejoramiento de la calidad que determinan el reconocimiento, deben de asistir a un curso especial sobre reconocimiento, para asegurar que se coloquen las cosas en su justa perspectiva. El reconocimiento tiene que ajustarse a la cultura de la compañía. Todos los miembros de ésta necesitan adquirir las nociones del reconocimiento, conocer su significado, el por qué se establece y por quién se otorga.

### **Implantación**

El reconocimiento más valioso proviene del resultado de la evaluación de los propios compañeros y, en cuanto sea posible, deberá de establecerse en esa forma. No hace falta obsequiar cosas de gran valor en señal de reconocimiento. En muchos casos bastará con que aparezca el nombre de la persona distinguida en el diario o boletín. Sin embargo, tiene que existir un amplio espectro de galardones, para que nadie vaya a quedar automáticamente excluido tan pronto haya recibido alguna distinción.

## **COMUNICACIONES C**

Cada persona de la compañía podrá, con muy poco esfuerzo, identificar con rapidez y comunicar los errores, los despilfarros, las oportunidades o cualquier otra preocupación, a la alta dirección, recibiendo una respuesta inmediata.

### **Determinación**

La alta dirección debe estar interesada en recibir informaciones de parte del personal; de lo contrario, no las obtendrá. La simple consigna de "puertas abiertas" es obsoleta porque denota una actitud pasiva. La dirección deberá de ir en su busca y brindar a las personas la oportunidad de comunicarse sin tener que pasar por demasiados canales.

### **Educación**

Hay que establecer un sistema que permita animar la comunicación, ya sea por medio de una forma o un número telefónico al que se pueda llamar, y otro medio sencillo, del cual

todos estén enterados. Este sistema no debe de ser algo postizo, sino formar parte del funcionamiento de la compañía.

## **Implantación**

El departamento de personal deberá de administrar este sistema de comunicación, con la supervisión del equipo para el mejoramiento de la calidad, a fin de estar seguros de que no se esté importunando a nadie. Cada comunicación deberá de tratarse como si proviniera del presidente de la junta directiva.

## **COMUNICACIONES D**

El primer punto de la agenda de toda reunión sobre la situación de la empresa es el análisis objetivo de la calidad, en términos económicos.

## **Determinación**

La calidad debe de considerarse en primer lugar entre los aspectos más importantes y, como se dijo con anterioridad, ha de constituir el primer punto de la agenda. Los directivos deberán de asegurar que los problemas se estén identificando y eliminando, y que el costo de la calidad se esté reduciendo cada vez más, a través de acciones adecuadas.

## **Educación**

Los ejecutivos y los gerentes que participan en las reuniones sobre la situación de la empresa, tienen que comprender dónde residen las responsabilidades de la calidad y del mejoramiento de la calidad. Además de su educación en ese sentido, tienen que saber cuál es el proceso de identificación y de eliminación de los problemas.

## **Implantación**

Para la reunión, deben de prepararse gráficas sobre la situación financiera, sobre la identificación de los problemas y su solución. Estas mismas gráficas tienen que utilizarse cada vez, para realizar un seguimiento actualizado. Las funciones encargadas de la acción correctiva deberán de determinarse de manera específica.

## **OPERACIONES**

### **OPERACIONES A**

A los proveedores se les educa y respalda para que entreguen servicios y productos confiables y en el plazo convenido.

## **Determinación**

Se organizan sesiones de administración de la calidad para proveedores, de manera tal que cada uno de ellos tengan la oportunidad de participar. Estas sesiones se preparan con

cuidado, a fin de establecer una comunicación positiva y permanente entre proveedores u comprador. Las compañías que deseen nuevos proveedores, también podrán asistir a estas reuniones

## **Educación**

los talleres de administración de la calidad para proveedores deberán ser obligatorios para todo el personal que se relacione con los proveedores, a fin de garantizar un mismo lenguaje y un trato apropiado al proveedor. Todos tienen que reconocer que la mitad de los problemas son ocasionados por el comprador y que el proveedor debe ser considerado como una extensión de la propia empresa

## **implantación**

Después de un curso de educación a través de talleres, hay que organizar sesiones de administración de la calidad para proveedores, en forma continua, comenzando por los proveedores que suministren el material de mayor importancia o de mayor valor.

## **OPERACIONES B**

Los procedimientos, los productos y los sistemas se evalúan y se prueban antes de su implantación. Después, se analizan en forma continua y se modifican oficialmente cada vez que se aprecie alguna oportunidad de mejoramiento.

## **Determinación**

La práctica generalizada de la compañía tendrá que ser el utilizar sólo procedimientos, productos o sistemas que se hayan comprobado. Esta práctica tendrá que seguirse de manera explícita, porque de lo contrario, las personas se sentirían alentadas a asumir riesgos calculados". Casi todos los problemas de seguridad de productos son causados por tales "riesgos calculados".

## **Educación**

El énfasis en la evaluación de los procedimientos y los productos deberá de constituir parte integrante de los cursos de debate del sistema de educación para el personal. Uno de los objetivos es ayudar a las personas a percatarse de que es importante tomar en serio los procedimientos en la forma como han sido desarrollados. Cuando los procedimientos se convierten en obras de la casualidad, utilizados sólo para resolver discusiones, el sistema va directo al fracaso.

## **Implantación**

La evaluación de los productos y el mejoramiento de los procedimientos han de realizarse para satisfacer la función de la calidad. En otras palabras, no tienen que realizarse

necesariamente *por* esa función. La regla básica es que la evaluación del mejoramiento revele que el procedimiento o el producto satisface efectivamente los requisitos básicos propuestos desde el comienzo. Si no fuere así, habrá que retroceder y repetirlo o bien, crear un conjunto de requisitos que sean aceptables para todos los que tengan que ver con ese producto o procedimiento.

## **OPERACIONES C**

La capacitación es una actividad de rutina de todas las tareas y se integra, en especial, en los nuevos procesos o procedimientos.

### **Determinación**

No basta con redactar un procedimiento sobre cómo hacer algo o con instalar un proceso o, inclusive, con desarrollar un nuevo producto. Quienes tienen que utilizarlo, hacerlo o hacer algo con él, deben de aprender su función. Una parte de toda actividad de desarrollo es la capacitación que permite la implantación de todo el sistema. Va desde una nueva forma que el personal de ventas tendrá que llenar, hasta una conexión electrónica hecha por el montador o el nuevo software que el operador ha introducido en la computadora.

### **Educación**

La capacitación deberá de llevarse a cabo de manera formal, de modo que las personas estén conscientes de que se está realizando. Ello significa que hay que organizar y dictar cursos debidamente documentados y llevar un control de quienes los aprueban. Una vez terminado el proceso de capacitación, será necesario dar seguimiento para comprobar que los participantes estén en realidad practicando lo que aprendieron. Los que tengan dificultades, podrán ser enviados a un "curso de actualización".

### **Implantación**

Los fondos necesarios para llevar a cabo la capacitación y todas las actividades educativas que corresponden al trabajo de una compañía, deberán de integrarse como parte normal de las operaciones empresariales. Cierta nivel de educación podrá realizarse dentro de la compañía; otra parte tendrá que impartirse fuera de ella. La cuestión es de grado de experiencia y grado de conveniencia. Sin embargo, el equipo para el mejoramiento de la calidad tendrá que supervisar constantemente que la capacitación como actividad preventiva se lleve a cabo de manera normal.

## **POLÍTICAS**

### **POLÍTICA A**

Las políticas sobre la calidad deberán de ser claras e inequívocas.

### **Determinación**

El objetivo de la política de la calidad es asegurarse de que todos la comprendan. Todas las políticas deberán evitar palabras huecas o que puedan utilizarse para posibilitar el incumplimiento con los requisitos. En otras secciones de este libro se dan muchos ejemplos de políticas. Deben de existir políticas básicas respecto a algunas de las actividades operativas, tales como las pruebas de evaluación, seguridad del producto, información concerniente al servicio postventa, etcétera. Todas las políticas han de distinguirse por su claridad.

### **Educación**

Las políticas tienen que enseñarse como parte del sistema general de capacitación del personal. A continuación, el equipo para el mejoramiento de la calidad deberá de asegurarse por medio de verificación constante de que esas políticas se comprenden y se utilizan. Es necesario que las políticas estén a la vista, es decir, que las personas las puedan leer, escuchar y saber en realidad que existen.

### **Implantación**

Las políticas no deberán permanecer ocultas en los libros que sólo algunas personas leen; hay que exponerlas en las paredes, pintarlas en el tanque de agua, en cualquier lugar que sea necesario, para que todo el mundo entienda con claridad que ellas pregonan la forma en que funciona la compañía.

### **POLITICA B**

La función de la calidad se encuentra al mismo nivel jerárquico que aquellas funciones que están sometidas a medición y posee plena libertad de acción.

### **Determinación**

Es preciso que la dirección se decida a no dejarse sorprender de nuevo por un deterioro de la calidad de los productos o los servicios. Siempre debe de mantener una medición objetiva y continua de todo el sistema, así como también un sistema de información que dé a conocer el estado actual de las cosas. Esta función de la calidad debe de realizarse por el personal dedicado a lograr ese objetivo orientado en sentido empresarial; que cuente con cierta capacitación profesional y trabaje sobre la base de que su responsabilidad constituye un sistema integrado de la compañía. Esta función deberá de encontrarse al mismo nivel de las funciones que se estén midiendo y tendrá la libertad de expresión y participación dentro del sistema directivo. No tiene por qué ser una función grande, tan sólo se requieren unas cuantas personas bien orientadas que se empeñen en la prevención.

### **Educación**

Todos los miembros de la función de la calidad deberán haber asistido a los cursos para ejecutivos y gerentes y, además, tendrán que recibir asesoría de personas que hayan dedicado muchos años a la labor de propiciar la prevención. Tendrán que ser asesorados en el sentido de no verse envueltos en reparación o resolución de problemas o en cualquiera de esas cosas que los distraen de su función básica, que es prevenir futuros problemas.

### **Implantación**

La función de la calidad deberá cooperar con todas las demás funciones de la compañía e instalar un sistema de medición y de información, para que nunca surjan sorpresas de incumplimiento. Esto le imprime a la función de la calidad una posición básicamente educativa, pues ayuda a los demás a hacer lo que de todas maneras desean hacer.

## **POLITICA C**

La publicidad y todas las comunicaciones externas están en su totalidad de acuerdo con 105 requisitos que los productos y los servicios han de cumplir.

### **Determinación**

La política será clara en el sentido de que la compañía nunca prometa nada que no pueda hacer ni anuncie nada que no pueda cumplir. Muchas empresas hacen lo contrario de manera inconsciente, porque piensan que gran parte de la publicidad y de la comunicación de todas formas resultará exagerada. Sin embargo, el personal, al igual que los clientes y los clientes potenciales, lee esos anuncios. Si los empleados ven que la compañía promete algo que no puede cumplir, entonces perderán la fe en el compromiso de la dirección respecto a la calidad.

### **Educación**

Los representantes de la agencia de publicidad y de la función de publicidad deberán de asistir a la educación para ejecutivos y comprender lo que significan las políticas. Luego podrán construir una ética de publicidad con la que todos estén de acuerdo en el sentido de que evitará los problemas en esta área.

### **Implantación**

Los miembros del equipo para el mejoramiento de la calidad deben de analizar la publicidad pasada, así como las anteriores comunicaciones externas de la compañía, y formular comentarios positivos si alguna de ellas ha violado la política actual de la empresa. Este proceso de aprendizaje ayudará al personal de publicidad y de comunicaciones externas a crear sus normas éticas.

## **¿ Por qué tan Pocas Cosas Mejoran por sí Solas?**

Pronuncio alrededor de cien conferencias cada año. Muchas de ellas están dirigidas a los participantes de los cursos del Quality College; otras a compañías que son clientes nuestros y muchas más a grandes grupos tales como asociaciones industriales. Me agrada hablar en banquetes, porque el auditorio por lo general está integrado por hombres y mujeres que se sienten contentos. Significa para mi el reto de ver si logro captar y conservar su atención.

Como cada público es diferente, es necesario que cada conferencia sea diferente. Es probable que el mensaje principal sea el mismo, pero cada presentación es muy particular.

Sin embargo, en todos los casos me gusta preguntar por qué resulta tan difícil alcanzar mejoramientos cuando en el fondo todo el mundo lucha por ellos. Yo nunca conocí a nadie que estuviera en contra de la calidad o a favor de los problemas. Las compañías destinan grandes cantidades de dinero y de esfuerzo a tratar de mejorar y, sin embargo, sacan muy poco provecho de ello. He observado compañías con grupos de personas bien intencionadas que luchan por alcanzar mejoramientos y que aun así logran escasos resultados. (La mayor parte de las razones de ello se trataron en los capítulos precedentes.) Sus esfuerzos producen pocos cambios. Compran libros y grabaciones sobre el tema, organizan cursos - ajustando filosofías que necesitaron mucho tiempo para desarrollarse, de tal forma que se acoplen a la cultura de la compañía-, crean programas de motivación y de comunicación y, en general, aplican todos los principios conocidos para mejorar alguna de las funciones. Trabajan con mucho empeno y se comprometen con sus tareas. Es un verdadero desperdicio de talento y de esfuerzo humanos.

Las empresas norteamericanas han tenido que afrontar grandes problemas con la calidad, porque no toman el asunto con la debida seriedad. Debemos de tener tanto interés en la calidad como en obtener utilidades; aunque haya que esperar para ello que surja una nueva generación.

Los medios de comunicación de 105 negocios nunca publican artículos serios sobre la calidad como un tema de dirección distinto por completo; sólo escriben artículos referentes a técnicas que pueden aplicarse a trabajos de bajo nivel, para así propiciar mejoramientos. No se han tomado la molestia de compenetrarse de la idea de que la calidad implica "cumplir con los requisitos". No se dan cuenta de que el principal trabajo de la dirección es establecer requisitos, suministrar los medios para cumplir con ellos, para luego dedicar todo el tiempo a satisfacerlos. Como quiera que sea, los medios tratan a la calidad como algo abstracto, los directivos a su vez la consideran de la misma manera. Los ejecutivos norteamericanos aprenden su profesión a través de los medios de comunicación y en las escuelas de administración de empresas.

Algunos profesores de mentalidad avanzada de las escuelas de administración han comenzado a comprender que administrar la calidad es algo más que aplicar técnicas. No obstante, no he visto que pusieran demasiado interés en el aspecto de la eliminación de problemas. Varios han pedido material que nosotros utilizamos en nuestro sistema de educación. Luego ajustan ese material de tal modo que se reduce bastante su eficacia, pero por lo menos es un comienzo.

Estos líderes intelectuales encabezan una cultura general de administración de empresas, según la cual el mejoramiento de la calidad y la eliminación de problemas constituyen temas especiales al margen de la lucha cotidiana de operar una compañía. Por tanto, esta tarea se asigna a los profesionales de recursos humanos y de control de calidad. No se necesita pasar demasiado tiempo junto a estas personas para llegar a la conclusión de que la existencia de pequeños errores y de cierto incumplimiento con los requisitos representa a su juicio parte normal de la condición humana. "Se trata de algo inevitable que trataremos de minimizar lo más que podamos."

La utilidad es algo por completo distinto. La obtención de utilidades se considera responsabilidad fundamental de la alta dirección. Constituye una de las primeras cosas que tratan los miembros de la junta directiva cuando se reúnen de manera formal o informal, y es el medio de evaluación mas importante de la efectividad del director general. Todo el mundo se empeña en que la obtención de utilidades determinará la capacidad del director general. Una gran cantidad de cosas -todas convenientes- se realiza con ese fin.

La calidad no dejará de ser un grave problema hasta que los directivos creen que no existe razón alguna para que jamás entreguemos un producto o un servicio que no cumple con los

requisitos. Cuando la dirección respete los derechos de los clientes de la misma manera en que respeta los derechos de los banqueros y de los accionistas, entonces habrá siempre calidad.

Cuando el derecho de los empleados a librarse de problemas se considere tan importante como incrementar las ventas, entonces los problemas se habrán eliminado.

Existen ciertas cosas que pueden manejarse y que funcionan bien, pero ninguna de ellas representa conceptos filosóficos. El propósito fundamental de una organización se pone de relieve en lo que la dirección considera de vital importancia. Recuerdo sólo una o dos compañías en los EUA donde la calidad es algo por lo que la dirección "daría la vida".

Luchar contra la forma de pensar instituida, siempre ha sido una verdadera dificultad, porque muy pocas personas están dispuestas a escuchar. En la próxima década, desaparecerán más productos, sectores y compañías por falta de calidad, que por falta de dinero. Habrá que despertar a la importancia de hacer precisamente lo que hemos dicho que haríamos para nuestros clientes. Los que despierten primero, conquistarán el mercado; quienes tarden demasiado, tendrán que trabajar en las sucursales de otras empresas.

Si tengo suerte, para entonces habré obtenido mi recompensa, pero no estaré pensando: "se los dije". Se ha sabido por generaciones que las organizaciones que cumplen con lo que prometen y que al propio tiempo se encargan de cuidar bien a sus empleados, logran un triunfo inevitable. Cuando eso no ocurre, se debe a que la dirección está muy orientada hacia sí misma o no comprende la realidad. Los capítulos anteriores han proporcionado suficiente información, cuando menos para el inicio de tal comprensión.

Si es posible entender esto y la necesidad es evidente, ¿cómo es posible que no se produzcan mejoramientos? La respuesta es que en ocasiones, por el momento, propiciar el mejoramiento no está en el mejor interés de aquellos quienes dirigen la empresa.

Eso será algo que tendrán que explicarles ustedes. Yo escucho razones todo el tiempo, y algunas de ellas son interesantes. Muy pocas convencen; pero son reales. Cuando esta es la situación de una compañía, ningún esfuerzo de mejoramiento tendrá éxito.

La elaboración de productos y servicios libres de defectos y de manera oportuna, se produce por lo general en virtud de la voluntad de quienes tienen en sus manos las riendas del poder. Si algo que usted quiere que ocurra no está ocurriendo, intente encontrar la raíz del problema. Podría hallarla en la oficina de alguien a quien usted conoce; o posiblemente, también, en la suya propia.

Después de saber quién será corregido, podrá usted propiciar la corrección. El proceso para el mejoramiento de la calidad es tan divertido como lo es su recompensa.

Esta obra se terminó de imprimir en junio de 1995  
en los talleres de Programas Educativos, S.A. de C.V.  
Calz. Chabacano No. 65 Col. Asturias, C.P. 06850  
México, D.F.

La edición consta de 3,000 ejemplares más  
sobrantes para reposición.

**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 Region  
P.O. Box 6006  
Winter Park, Florida 32793  
(407) 677-30-00

Crosby Asociados de México, S. C.  
Km. 5 Carr. Amealco-Querétaro  
San Juan del Río, Qro. México  
(467) 210-07

Buenos Aires, Argentina  
313-66-75

Bogotá, Colombia  
610-0327

Mayaguez, Puerto Rico  
(809) 831-30-40