

Gestión estratégica de la calidad (GEC)

El propósito de este capítulo consiste en proporcionar a los altos directivos un enfoque estructurado para gestionar la calidad por toda la empresa. Con este fin, el capítulo:

1. Define la naturaleza de este enfoque estructurado (lo llamaremos gestión estratégica de la calidad, o GEC).
2. Señala los pros y contras de la GEC.
3. Explica cómo introducir la GEC en una empresa en funcionamiento.
4. Define los papeles concretos que tienen que desempeñar los altos directivos.

Este es el capítulo central del tema de hacer que la calidad tenga lugar. Todo lo demás es auxiliar.

¿QUE ES LA GESTION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD (GEC)?

La GEC es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.

La GEC es el vértice del sistema general para gestionar la calidad por toda la empresa. A este sistema general se le llama de diversas maneras, gestión de calidad por toda la empresa, gestión de calidad total, y así sucesivamente. En la figura 3.1 se muestra la relación entre la GEC y el sistema general.

En este libro, el vértice (GEC) se explica en el presente capítulo.

En relación con esto, resulta instructivo mirar la lista de características de la gestión de calidad japonesa por toda la empresa tal como la identificó un comité de expertos japoneses (Ikezawa y otros 1987). Esta lista aparece en la figura 3.2.



Figura 3.1. Relación entre la gestión estratégica de la calidad y la gestión de calidad por toda la empresa.

1. Actividades de CC dirigidas por el presidente, en las cuales participan todo el personal y todos los departamentos
2. La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad
3. Difusión de la política y control por delegación
4. Auditorías de CC y su puesta en práctica
5. Actividades de garantía de calidad que van desde Planificación y Desarrollo hasta Ventas y Servicio
6. Actividades del círculo de CC
7. Educación y formación en CC
8. Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de CC
9. Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias
10. Promoción de las actividades de CC por toda la nación

Figura 3.2. Características de la gestión japonesa de calidad por toda la empresa.

El paralelismo financiero

La metodología de la GEC es bastante similar a la que se ha utilizado durante mucho tiempo para establecer y cumplir otros objetivos generales de la empresa, especialmente los objetivos financieros. La similitud es tan asombrosa que merece la pena repasar brevemente el bien conocido enfoque de la gestión financiera por toda la empresa, antes de introducirnos más intensamente en los medios correspondientes de la GEC.

Muchas empresas gestionan las finanzas utilizando un enfoque estructurado y coherente que se puede describir como gestión financiera por toda la empresa. Este enfoque consiste en el establecimiento de objetivos financieros, la planificación para cumplir los objetivos, la provisión de los recursos necesarios, las medidas del comportamiento, la revisión del mismo frente a los objetivos, y la concesión de recompensas según los resultados.

Ciertas características de este enfoque son generales: se pueden aplicar a otras funciones, incluyendo la función de calidad. Estas características generales constan principalmente de lo siguiente:

- *Una jerarquía de objetivos.* El objetivo financiero principal —el presupuesto corporativo— está apoyado por una jerarquía de objetivos financieros a niveles inferiores, tales como los presupuestos de división y departamentales, cupos de ventas, costes estándar y estimaciones del coste del proyecto.
- *Una metodología formalizada* para establecer los objetivos y para proporcionar los recursos necesarios.
- *Una infraestructura* que (generalmente) incluye un comité financiero, un interventor con dedicación exclusiva y personal auxiliar.
- *Un proceso de control* que incluye sistemas para recoger y analizar datos, informes financieros y revisiones del comportamiento financiero frente a los objetivos.
- *Provisión de recompensas.* Al comportamiento comparado con los objetivos financieros se le da un peso considerable en el sistema de calificación por méritos y el reconocimiento.
- *Participación universal.* Los objetivos financieros, informes y revisiones están diseñados en forma jerárquica paralela a la jerarquía organizativa de la empresa. Estos diseños jerárquicos hacen posible que los directores de todos los niveles apoyen a los altos directivos en la gestión para las finanzas.
- *Un lenguaje común.* Este se centra en una unidad de medida importante y común: el dinero. También hay otras unidades comunes de medida, por ejemplo, proporciones tales como el rendimiento de la inversión. Además, las palabras clave (tales como *presupuesto*, *gastos* y *beneficios*) adquieren significados normalizados, de forma que la comunicación se hace cada vez más precisa.
- *Formación.* Es corriente que los directores de todos los niveles se sometan a formación en varios conceptos, procesos, métodos y herramientas financieros. Las empresas que han formado así a sus directores, de todas las funciones y todos los niveles, están en buena situación para superar a las empresas en las que tal formación se ha limitado al departamento financiero.

Aplicación a la GEC

Muy obviamente, el enfoque utilizado para establecer la gestión financiera por toda la empresa se puede aplicar al establecimiento de la gestión de la calidad por toda la empresa. La trilogía básica de procesos (planificación, control y mejora) es idéntica. Las características generales intrínsecas de la gestión para las finanzas son igualmente aplicables a la gestión para la calidad.

El aplicar semejante enfoque de la gestión para la calidad implica cam-

bios profundos, algunos de los cuales pueden no ser bien recibidos. Los cambios importantes abarcan:

1. El establecimiento de objetivos amplios de calidad como parte del plan empresarial de la compañía.
2. La adopción de cambios culturales (por ejemplo, la C grande en lugar de la C pequeña) que perturban las creencias y hábitos de larga duración.
3. La reorganización de prioridades, con la consecuencia de que se revalorizan ciertas habilidades y se desvalorizan otras.
4. La creación de una infraestructura nueva, incluido un consejo de calidad y un interventor de calidad, y el acoplamiento en su sitio.
5. Formación extensa de toda la jerarquía.
6. Participación de la alta dirección en la gestión para la calidad, en un grado sin precedentes.

La lista anterior es, obviamente, una buena cantidad de cambios. Es también una gran cantidad de trabajo: hay que pagar un precio significativo. Por tanto, antes de precipitarse en la GEC, resulta útil dar un vistazo a los pros y contras de la misma. ¿Vale la pena el precio?

¿POR QUE ADOPTAR LA GEC?

Premisas objetivas

La defensa de la GEC comienza con algunas premisas que tienen una base sólida y objetiva:

1. Muchas de nuestras industrias ya no están entre las líderes en calidad del mercado.
2. Algunas de nuestras industrias están sumergidas en una crisis debida, en gran parte, a la falta de calidad competitiva.
3. Todas nuestras industrias están soportando grandes gastos que consisten en tener que rehacer el trabajo previo.

Afirmaciones con respecto a las causas

Las explicaciones de por qué nuestras industrias se encuentran en este estado se centran en los «métodos del pasado», prácticas tales como las siguientes:

1. Cada departamento ha estado persiguiendo objetivos departamentales, con el resultado de que fracasan en optimizar el comportamiento global de la calidad. Por ejemplo:

- a) Se computerizaron procesos de oficina con tendencia a cometer errores, con esta tendencia y todo. Resultado: un lío manual se convirtió en un lío computerizado.
 - b) Las características con tendencia a fallar de los artículos (e.g., coches y copiadoras) se arrastraron, modelo tras modelo.
2. La planificación de la calidad la han hecho, en gran parte, aficionados sin formación. Los planificadores de las diversas funciones han carecido de formación en los conceptos, métodos, habilidades y herramientas de la calidad. Esta falta de formación ha contribuido a una abundancia de productos y procesos deficientes. Globalmente, estas deficiencias suponen la mayoría de ese coste enorme y crónico de la mala calidad que es una carga continua en nuestras empresas.
 3. Los proyectos de planificación multifuncionales han sufrido demoras y pérdidas como consecuencia de la participación inadecuada y la falta de detecciones precoces. Un ejemplo muy extendido ha sido el del desarrollo de nuevos productos que con frecuencia satisfacen las necesidades de los clientes externos, pero no las de los internos. Los diseños «se tiraron por encima de la pared» sin haber sido sometidos a revisión por los clientes internos para que detectaran precozmente los problemas futuros.
 4. No ha habido una responsabilidad clara para reducir las pérdidas crónicas importantes en calidad. Esta responsabilidad ha sido clara sólo para las pérdidas locales (intradepartamentales). Sin embargo, los problemas importantes de la calidad son principalmente interdepartamentales. En vez de atajar estas pérdidas importantes, las empresas las ocultan en los costes estándar. Se desconectaron las señales de alarma.
 5. Se supuso que la calidad se aplicaba sólo a bienes manufacturados y procesos de fabricación (i.e., la C pequeña). Hace falta ampliar el concepto de la calidad a todos los productos y procesos (la C grande). Los clientes están irritados no sólo por la recepción de artículos defectuosos; también porque reciben facturas incorrectas o las entregas se demoran. Los procesos empresariales que producen las facturas y entregas también deberían someterse a la planificación moderna de la calidad.

La supercausa y propuestas de remedios

Del catálogo anterior de causas surge una *supercausa*: las deficiencias del pasado tienen su origen en la ausencia de un enfoque sistemático estructurado tal como el que ya existe en la gestión para las finanzas.

Luego, la existencia de esta supercausa conduce lógicamente a la propuesta de un remedio —un remedio que colocará la gestión para la calidad

en la misma base estructurada por toda la empresa que ya se utiliza en la gestión para las finanzas—. Este enfoque estructurado constaría fundamentalmente de los cambios enumerados en la sección anterior «Aplicación a la GEC», en este mismo capítulo.

OBJECIONES A LA GEC

Antes de los años 80, las ventajas sostenidas de la GEC no convencían a los altos directivos. La mayoría de las razones están implícitas en esa misma lista de cambios:

1. Adoptar la GEC es mucho trabajo.
2. Añade trabajo a los altos directivos, así como a los niveles inferiores.
3. Es bastante perturbadora para el patrón cultural establecido.

Reto a la teoría

Un montón de buenos directores son reticentes a adoptar la GEC exclusivamente por razones teóricas o lógicas. Son reticentes porque han tenido que soportar demasiadas experiencias previas, en las cuales los resultados no alcanzaron lo que sus partidarios habían prometido. Clasificaremos a estos directores como «conservadores».

Los conservadores (que constituyen la mayoría de la humanidad) no se oponen al cambio por principio. Están bien dispuestos a cambiar una vez se ha demostrado que el cambio produce resultados reales. Esta insistencia en los resultados previos al cambio es, en realidad, un estabilizador valioso.

Los puntos de vista de estos conservadores se pueden resumir de la manera siguiente: las ventajas ciertas del enfoque estructurado propuesto son teorías no comprobadas en cuanto a su aplicación en nuestra empresa. En el pasado, hemos impuesto algunos programas (i.e., campañas) basados en teorías no comprobadas. Globalmente, los resultados han sido tan reducidos que deberíamos ser escépticos en imponer un nuevo programa hasta que hayamos demostrado que producirá resultados útiles en nuestra empresa.

El requisito del tiempo

La naturaleza de este requisito se ve fácilmente echando un vistazo a la gestión para las finanzas. Se necesita tiempo para participar en las reuniones para preparar el presupuesto, planificar los recursos y dar otros pasos prepa-

ratorios. Luego, hace falta tiempo para revisar los informes periódicos sobre el comportamiento y para actuar sobre los hallazgos.

Lo mismo pasa con la GEC. Hace falta tiempo para participar en la puesta en marcha anual; para hacer las revisiones siguientes de los resultados; para realizar las acciones adecuadas. En la mayoría de las empresas, esta exigencia de tiempo será máxima durante los primeros años, como consecuencia de la torpeza en la puesta en marcha y de la gran acumulación de pérdidas crónicas.

Trastornos

Los trastornos son intangibles, pero se pueden convertir en un obstáculo mayor que los tangibles.

Acoplar el trabajo adicional es un trastorno obvio. Generalmente, este trabajo se superpone a los calendarios de las personas que ya están sobrecargadas. Estas tienen que delegar algunas actividades existentes, retrasar otras e incluso detener algunas.

Otra forma de trastorno surge del cambio de prioridades. El que la calidad sea la prioridad número uno significa degradar aparentemente la prioridad número uno anterior a un puesto algo más inferior. Esta degradación trastorna especialmente a aquellos que han estado asociados en particular al objetivo que anteriormente tenía la máxima prioridad.

Probablemente, el mayor trastorno se debe a la imposición de un enfoque estructurado a aquellos que prefieren no tenerlo. La resistencia al enfoque estructurado es evidente desde el mismo principio. Lo que resulta obvio para los altos directivos es que hay un conflicto entre dos escuelas de pensamiento en competencia: (1) los partidarios que señalan las ventajas que se dice que se deducirán de la GEC y (2) los directores conservadores que señalan que estas ventajas no se han demostrado en esta empresa y que, por tanto, todo puede acabar como otra campaña fracasada.

Este conflicto casi nunca se resuelve en un debate. Con más frecuencia, se resuelve con los resultados logrados en algún lugar de pruebas.

Objeciones a la «C grande»

El énfasis reciente puesto en la calidad ha incluido propuestas para ampliar el área de aplicación del término *calidad* en varias direcciones, principalmente las siguientes:

<i>Tema</i>	<i>Area de aplicación</i>	
	<i>Anterior (C pequeña)</i>	<i>Nueva (C grande)</i>
Calidad de los productos	Productos vendidos a clientes	Todos los productos
Calidad de los procesos	Procesos de fabricación	Procesos de fabricación y empresariales
Cientes	Externos	Externos e internos

Estos esfuerzos por agrupar tantas cosas bajo la bandera de la «calidad» conducen a resentimientos comprensibles. Algunos gerentes de procesos empresariales han estado ocupados mucho tiempo en tratar de mejorar su calidad —son bastante conscientes de las ventajas de la buena calidad—. Lo que les molesta es el cambio de nomenclatura. Su terminología para la alta calidad ha empleado términos tales como «índice bajo de errores» y «tiempo improductivo bajo». Estos gerentes perciben el cambio de terminología como una especie de intrusión en su territorio o degradación de sus esfuerzos previos.

Resistencia cultural

Un desplazamiento de la responsabilidad de la planificación (de un nivel funcional a un nivel de división o corporativo) choca fácilmente con la resistencia de la función que previamente «poseía» la responsabilidad. Parte de esta resistencia es de naturaleza cultural. Es el resultado del efecto del cambio de estatus, creencias, prácticas y hábitos de las personas afectadas.

Para tratar con la resistencia cultural, los científicos del comportamiento humano han desarrollado algunas reglas de tráfico que sirven de ayuda.

Rechazo del «sistema inmunitario»

Todas las organizaciones grandes muestran algunas de las características de un organismo biológico. Una de esas características es, invariablemente, la reacción inmune cuando se introduce algún extraño. El organismo percibe la intrusión del extraño y se moviliza para rechazarlo.

En los sistemas biológicos, la reacción inmune se puede reducir (1) introduciendo sólo aquellos trasplantes que son genéticamente iguales, esto

es, de uno mismo o de gemelos idénticos, o (2) alterando químicamente la respuesta del sistema inmunitario.

La introducción de la GEC se parece a un trasplante de un extraño y estimula la reacción inmune. Esta reacción se puede reducir de formas similares a las utilizadas por el organismo biológico: (1) diseñar la GEC de manera que se parezca a uno mismo —esto es, que sea muy parecida a la estructura existente de la planificación empresarial— y (2) alterar el sistema de recompensas de forma que estimule a los gerentes a aceptar los nuevos objetivos de calidad.

COMO TENDER UN PUENTE ENTRE LOS PUNTOS DE VISTA: PRUEBAS PILOTO

En muchas empresas, las diferencias entre los puntos de vista (los partidarios frente a los que están en el extremo receptor) impedirán que se alcance un acuerdo exclusivamente por medio de la discusión. En tales empresas (salvo si hay una orden de los altos directivos), los progresos dependerán de los resultados de una prueba piloto. Si los resultados son favorables, el nuevo enfoque se aplica a gran escala porque los resultados son muy atractivos.

La prueba piloto tiene lugar en el área de algún gerente —un «explorador»— que está bien dispuesto a que esa área sea un lugar de pruebas. Siempre hay algunos gerentes que están bien dispuestos a aceptar esa responsabilidad.

Las empresas son normalmente incapaces de moverse en una nueva dirección a lo largo de un frente amplio. Por el contrario, se mueven en fila: una división detrás de otra, un departamento detrás de otro, un producto nuevo detrás de otro. Esto es así incluso si ha habido un mandato de la alta dirección exigiendo que todos se muevan. En parte, la fila es el resultado de los estrangulamientos de los servicios fundamentales, por ejemplo, capacidad de formación. En parte, la fila es también el resultado de las diferentes prioridades y entusiasmo entre las diversas partes de la organización.

El fenómeno de la fila significa que se pierde poco si se designa deliberadamente que se realice una prueba piloto en las unidades de la organización en las que hay «exploradores». Probablemente, estos exploradores estarían a la cabeza de la fila de cualquier modo. Los ensayos piloto se transforman en los medios para convertir en creyentes a los escépticos.

ESTABLECIMIENTO DE LA GEC: EL CONSEJO DE CALIDAD

Los elementos necesarios para establecer la GEC generalmente son iguales en todas las empresas. Sin embargo, la particularidad de cada empresa

determinará la secuencia y ritmo de aplicación, así como el grado en que se tienen que proporcionar elementos adicionales.

Un paso fundamental para establecer la GEC es la creación del consejo (o comité) de calidad. El consejo de calidad es el elemento clave de la infraestructura de la empresa para la GEC. Ejerce una vigilancia completa con respecto al establecimiento y mantenimiento de la GEC.

Los miembros del consejo de calidad son, de manera típica, los directores superiores. En las grandes organizaciones puede que haya consejos de calidad en diversos niveles de la organización. En tales casos, los consejos están «entretejidos», esto es, los miembros de los consejos de alto nivel hacen de presidentes de los consejos de nivel inferior. Esta disposición es bastante similar a la utilizada en los consejos para mejorar la calidad.

Si todavía no existen los consejos de calidad necesarios, *los altos directivos los tienen que crear*. Una vez creados, el consejo o consejos de calidad tienen la responsabilidad de incorporar la trilogía de Juran dentro de la planificación estratégica empresarial. Además, el consejo tiene la responsabilidad de garantizar que se introduce un patrón equivalente en los niveles subordinados de la organización.