

## CALIDAD TOTAL \*

ING. GALO MONTAÑO PEREZ

Director Ejecutivo

Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

Quisiera compartir con ustedes algunas ideas e inquietudes sobre una temática que, hasta cierto punto, se ha puesto de moda y que quizás para el país es nueva; sin embargo de que empezó por los años 50: la Administración por Calidad Total.

### OBJETIVO DE LA EMPRESA ACTUAL

El objetivo de la empresa es sobrevivir en el mundo globalizado de hoy día, y para eso deberá mantener y aumentar sus ventajas competitivas; satisfacer a sus clientes para retenerlos; crecer y fortalecerse; aumentar ingresos y utilidades, para dedicarlos a innovación tecnológica y capacitación.

Sobrevivir significa entender la dinámica del cambio, el entorno nacional, América Latina y el mundo globalizado con una actitud positiva. El hombre por su naturaleza resiste a los cambios y reacciona de diversa manera: odio, indife-

rencia, o asume una actitud positiva de aceptación del desafío. Esta última le conducirá a la supervivencia si se convierte en un ejecutor que aprende, supera obstáculos, descubre nuevas oportunidades, se fortalece a sí mismo y domina nuevas tecnologías y experticias.

El mundo actual ha entrado en un proceso de globalización de la economía caracterizado por la liberación del comercio, la formación de bloques económicos, la interdependencia de las naciones, hipersegmentación de los mercados y un meteórico desarrollo de la tecnología que provoca rápida obsolescencia de procesos, industrias, productos y la aparición de nuevos ciclos; productos, bienes y servicios revolucionarios.

.....  
\* Extracto de la Conferencia disertada el 8 de noviembre de 1994, en el IIE, por el señor Ingeniero Galo Montaña Pérez, ex-Ministro de Industrias, Director Ejecutivo de la Corporación de la Calidad Total.

El fenómeno está generando radicales cambios en las estructuras organizacionales de las empresas que no conocen fronteras y que se agrupan en consorcios transnacionales más poderosos por medio de la fusión de capitales y tecnología.

Al interior de los países, se busca la modernización, el buen gobierno, la austeridad fiscal, el aparato estatal pierde influencia en su papel anterior de paternalismo y proteccionismo. Se favorece el papel protagónico del sector privado en la economía.

La integración avanza desde la Zona de Libre Comercio Andina, hacia la concertación con MERCOSUR, Centroamérica y el Caribe; los tratados con Chile y con México, y por último la integración global del continente americano propuesto por los Estados Unidos, es aceptado por todos los países americanos en el horizonte del año 2.005.

Estos acontecimientos estimulan la reflexión y ayudarán a dilucidar las perspectivas reales de futuro de cada empresa en el Ecuador. El empresario deberá hacer un ejercicio de introspección de la organización, contestando preguntas tales como: ¿cuál es la misión de la empresa? ¿cuáles son sus fortalezas, debilidades? ¿existen motivos de preocupación para el futuro? ¿la empresa se desempeña mejor que la competencia? ¿cuáles son sus excelen-

cias? ¿cuál su participación en el mercado? ¿cuál la situación de costos, precios, servicios? ¿los niveles de productividad y calidad?

A continuación procede evaluar los factores organizativos: organigrama, estructura, sistemas, los procesos, la gente, alta dirección, funcionarios administrativos, ingenieros, trabajadores, ¿cuál es el clima de relaciones? ¿existe trabajo en equipo? ¿qué estilo gerencial se practica en la empresa: autocrático o participativo?.

Es decir conviene elaborar un diagnóstico, para conocer fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas en este nuevo contexto; con la finalidad de desarrollar acciones ofensivas o defensivas para fortalecerse y sobrevivir.

## VENTAJAS COMPETITIVAS

De acuerdo con Michael Porter, profesor e investigador de la Universidad de Harvard, las ventajas competitivas se desarrollan por la conjugación de condiciones favorables en los factores de producción, factores de demanda, evolución positiva del sector industrial y el apoyo proveniente de la infraestructura y otras actividades complementarias.

Las fuentes de ventajas competitivas provienen de costos menores, diferen-

ciación frente a la competencia, calidad y satisfacción de clientes.

Las empresas más competitivas serán aquellas que muestren mayor flexibilidad en el entorno, una rápida curva de aprendizaje, alta velocidad de entrega de nuevos productos desde diseño al mercado, buen servicio al cliente, costos bajos y superior calidad.

La ventaja por diferenciación consiste en añadir valor al comprador o mejorar cualquier tipo de desempeño en favor del cliente. El otro factor determinante se refiere a la calidad del producto o servicio, características de diseño, innovación tecnológica incorporada, complementariedad con otros productos, servicio al cliente, tiempo de entrega, forma de distribución, fiabilidad, adecuación a un nicho de mercado específico.

Es importante identificar la fuerza o poder competitivo que caracteriza a la empresa, para que la ventaja competitiva sea sostenible. Es decir rara, única, difícil de imitar o sustituir. Sin embargo hay que considerar el ciclo de vida del producto, porque todos cumplen un proceso de vigencia en el tiempo, de modo que cuando un producto acabe su ciclo, se sustituya por otro. La fuerza de la competitividad se encuentra en la investigación y desarrollo de ventajas creativas mediante la innovación

tecnológica.

## DESTINO DE LA EMPRESA: VISION, MISSION Y ESTRATEGIA

El destino de la empresa, estará claramente caracterizado en el futuro, si se desarrolla una estrategia competitiva de largo plazo, y para ello se requiere definir una visión de su evolución en el tiempo.

La situación de la empresa en un plazo previsible implica la formulación de una visión que se describe como el estado deseado de la empresa en ese plazo.

La visión establece un direccionamiento iluminador para la organización, ofrece un sentido de unidad y propósito.

La visión se formula siempre por los líderes, en forma amplia y detallada, positiva y alentadora, y es compartida y apoyada por todos los miembros. Se trata de una acción concertada para lograr el compromiso de todos en la tarea estratégica.

Igualmente es necesario definir con precisión la misión de la empresa, es decir su razón de existir. La estrategia es el camino para lograr los objetivos de la visión a largo plazo.

La visión, la misión y la estrategia se encuentran acotados dentro de un sistema de valores que inspiran a la organización y que le confieren un sentido moral y ético superiores.

El modelo estratégico universal examina el entorno, las tendencias, oportunidades, desafíos y amenazas externas, diagnostica el presente: las fortalezas, debilidades, el medio actual y temas clave, y diseña un plan en etapas sucesivas. El Mapa Estratégico encierra los aspectos fundamentales de la empresa, implica acción, direccionamiento, agrupa a todos los miembros de la organización hacia el éxito. Comprende la visión, misión, los recursos, las maniobras, objetivos a mediano plazo y las condiciones ideales para su desempeño.

La estrategia mostrará la fuerza para el desarrollo futuro, los mercados, los productos, los recursos necesarios, las expectativas de crecimiento y retorno, la ventaja competitiva.

Ser competitivo significa sobrevivir, salir adelante con la empresa, aceptar cambios, nuevos paradigmas, y regresar de cero si es necesario; conocer al cliente externo y a la competencia en sus virtudes y debilidades. Es necesario examinar la situación de costos, defectos y desperdicios, productividad y calidad, procesos; equipos, estructura organizacional, y el estilo gerencial para compararla con la competencia.

## LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL

Hace cuarenta años, los empresarios industriales del Japón recibieron la visita del profesor norteamericano Edwards Deming, quien planteó un nuevo paradigma y un desafío. Si adoptan mi doctrina, producirán la mejor calidad del mundo afirmó. La industria japonesa aceptó el desafío y lo demás es historia.

En la actualidad se conoce la Administración por Calidad o Control Total de la Calidad en todos los países que desean progresar.

La Calidad Total se define como el camino para ser competitivo. Es una doctrina, una filosofía, una cultura que interesa a la estructura organizacional de la empresa en cuanto a la interacción del hombre con la organización, para alcanzar un desarrollo integral armónico. Constituye la nueva forma de administrar las empresas.

La cultura de la Calidad Total se fundamenta en valores, principios y conceptos; y para su implantación utiliza herramientas y métodos para la administración de procesos y la gerencia diaria; orienta la transformación de personas y organizaciones para la supervivencia competitiva; construye con el hombre la transformación de la cultura por medio de la comunicación, educación y capacitación.

La empresa que se administra por Calidad Total se distingue por las siguientes características:

1. Adopta estrategia de largo plazo para la supervivencia competitiva, y se administra por políticas direccionadas hacia la visión.
2. Se orienta fundamentalmente a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad y a bajo costo.
3. Desarrolla procesos competitivos con base en la innovación tecnológica permanente y control estadístico de la calidad.
4. Establece un ambiente de satisfacción en el trabajo y creatividad para la autorealización de cada colaborador, mediante la motivación positiva, delegación de poder (autoridad y responsabilidad), el trato equitativo y concertación.
5. La alta dirección se compromete en el proceso de cambio. El alto ejecutivo evoluciona de gerente o administrador hacia motivador, educador y guía de la organización, se convierte en líder.
6. El líder adquiere compromiso y exige compromiso de todas las partes involucradas: inversionistas, consumidores, proveedores, empleados y trabajadores, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente.

7. Se compromete con un proceso permanente de mejoramiento continuo.

8. La Calidad Total es creada por personas y sirve a otras personas; dentro del argumento que el hombre es el factor más importante del desarrollo.

Los principales principios y valores de la Calidad, se resumen así:

1. RESPETO POR LAS PERSONAS
2. ORIENTACION HACIA CLIENTES (Externos e internos)
3. ORIENTACION HACIA PROCESOS
4. ADMINISTRACION PARTICIPATIVA
5. ENFASIS EN LOS FOCOS VITALES (Principio de Pareto)
6. TRABAJAR SOLO CON HECHOS Y DATOS
7. LA CALIDAD TIENE PRIMERA PRIORIDAD
8. MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, Y EFICACIA
9. ESTABLECER CONDICIONES DE EQUIDAD
10. ESTIMULAR EL TRABAJO EN EQUIPO
11. CONSTRUIR UN SISTEMA EN MEJORAMIENTO CONTINUO.

Los tres componentes básicos de la Administración por Calidad Total se traducen en tres acciones:

- 1) La Administración por Políticas, que consiste en la implementación de

las estrategias y planificación de largo plazo contenidas en la visión y misión de la empresa.

Esa estrategia se despliega en políticas de medio plazo y se traduce en el plan anual que define la forma de gerencia del día a día para los departamentos productivos en donde se administra el know-how y se produce la Calidad Total.

2) **Gerencia de Procesos.** Para obtener el mejoramiento continuo de esos procesos interfuncionales.

3) **Grupos de Mejoramiento de la Calidad**

La administración por políticas estratégicas trata de traducir el sentido de la visión del futuro en directrices, o sea que la tarea más insignificante al interior de la empresa está orientada a la visión estratégica. La administración es más participativa, concertada, la organización más plana, flexible, se comunica fluidamente y se expresa por medio de la transferencia de autoridad y responsabilidad a todos los niveles.

El fenómeno del apoderamiento de la gente (empowerment), y el aporte de los grupos de mejoramiento se observa dramáticamente en el Japón, por ejemplo, en la empresa Toyota, la participación de los trabajadores en los círculos de calidad produjo un millón y medio de sugerencias en 1992, de las cuales el 99% fueron incorporadas por la em-

presa a sus planes de mejoramiento. Es decir, cada trabajador había producido 26 sugerencias por año, o sea más de dos sugerencias por mes. ¿Qué significa en términos reales?: que el trabajador presta toda su capacidad creativa, su preocupación y aporte para mejorarla. Esta entrega total requiere la empresa de calidad.

El apoderamiento de la gente ocurre cuando se le inspira confianza, y comprende que es digna de confianza, y cuando se construye un ambiente de trabajo que favorece la autorealización, la creatividad, mediante el orden, la disciplina y las relaciones transparentes.

"Llantas General del Ecuador" estuvo al borde de la quiebra por huelgas laborales hace varios años. En este momento cuando se administra por Calidad Total, existe armonía entre el sindicato y la empresa, mediante motivación positiva y trabajo eficiente. A esta situación ha contribuido el ambiente físico de la planta, el orden, el aseo, la comunicación que proyecta el liderazgo de alta dirección, la confianza que inspira y las condiciones de equidad que propicia.

La gerencia de procesos es una gerencia interfuncional por naturaleza, porque los procesos atraviesan horizontalmente las funciones administrativas clásicas organizadas en estructura vertical.

En las empresas de Calidad Total, se procura satisfacer los objetivos denominados superordinales, es decir la calidad intrínseca; el costo; la atención y cumplimiento; y la seguridad.

Estos pilares contribuirán a la satisfacción total del cliente, a la supervivencia de la empresa y a su prosperidad futura.

La gerencia rutinaria que consiste en la administración de los procesos diarios, se preocupa permanentemente de los factores arriba mencionados y para ello aplica las herramientas y el ciclo administrativo de mejoramiento.

En la implementación de la gerencia por Calidad Total, se cumplen varias etapas:

La primera expresada en el compromiso de la más alta dirección de la empresa y en los elementos de estrategia que se han adoptado previamente.

El siguiente paso se ocupa de la estructura de la organización y la implantación de la gerencia día a día, mediante procesos de normalización, la aplicación de métodos de análisis y solución de problemas; y el análisis de procesos.

Con estos antecedentes, se puede proceder a la implementación de la administración por políticas.

El ciclo gerencial de Deming es una metodología de trabajo que racionaliza el abordamiento de los problemas y los proyectos de mejoramiento continuo.

Al Círculo de Deming también se le ha denominado Ruta de la Calidad y consiste en cumplir rigurosamente los siguientes pasos:

1. Determinar el proyecto.
2. Describir el problema. Estado actual y metas.
3. Analizar las causas; y,
4. Plantear las contramedidas.

Estos primeros cuatro pasos corresponden a la etapa de PLANIFICACION.

El siguiente paso:

5. Ejecutar las contramedidas, o sea atacar la causa raíz, corresponde a la etapa DESARROLLAR O HACER.
6. Verificar los resultados, es decir, comparar con las metas previstas, corresponde a la etapa VERIFICACION.
7. Definir los estándares, sea que se mantengan o mejoren; y,
8. Definir nuevos proyectos.

Estos dos últimos pasos, 7 y 8, corresponden a la etapa ACTUAR.

En forma gráfica la ruta de la calidad se representa por un círculo de cuatro cuadrantes. En el primero aparece la letra P, en el segundo la letra D o H, en el tercero la V y en el cuarto la A.

## IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD TOTAL

La implementación requiere de varias etapas que comprende:

1. Preparación, educación, capacitación y entrenamiento a todo nivel.
2. Organización del Comité Coordinador de Calidad Total presidido por el Gerente General y conformado por las gerencias, así como un coordinador. Formulación de la estrategia.
3. Visitas y estudios comparativos frente a otras empresas que se administran por Calidad Total (Benchmarking).
4. Organización de grupos de mejora y entrenamiento en la ruta de la Calidad, y el manejo de herramientas.
5. Implantación de la administración por políticas.
6. Normas y Aseguramiento de la Calidad.
7. Auditoría de los procesos de implementación.
8. Operación de Círculos de Calidad con los trabajadores.
9. Promoción interna.
10. Evaluación periódica del Comité Coordinador de Calidad Total.

La implantación de Calidad Total es un proceso que requiere un cambio de mentalidad, un esfuerzo de aprendizaje sistemático y un tiempo de maduración.

Aún en las empresas japonesas que operan en un medio altamente favorable la

implantación no toma menos de cinco años.

La Administración por Calidad Total es una estrategia de largo plazo para la supervivencia y exige desarrollar un compromiso serio de la alta gerencia, la creación de un ambiente de obsesión por la excelencia, la adecuación de la estructura administrativa orientada al cliente. Se alimenta permanentemente por la respuesta de satisfacción del cliente externo, exige un compromiso serio del personal, entrenamiento permanente, el uso de incentivos dentro de un ambiente de equidad y la aplicación de herramientas y control estadístico.

Las empresas que han implementado este nuevo tipo de administración son aquellas que predominan actualmente en el mercado internacional con éxito competitivo y que han asegurado su futuro.

El año pasado, 1994, en los Estados Unidos de Norteamérica se incorporaron 120 universidades al movimiento de Calidad Total, alcanzando un número total de 420, con el compromiso de establecer cátedras en diferentes carreras técnicas, especialización de post-grado y el otorgamiento de certificados y títulos en Administración por Calidad Total. Esas Universidades han instaurado en su propia administración interna los principios de la Calidad Total.

Este mismo interés se ha reflejado en los colegios públicos distritales, en la educación primaria y en las escuelas de párvulos.