

ORGANIZACIONES DE CALIDAD, ORGANIZACIONES DE ÉXITO

Por Enrique Miguel Sánchez Motos

SECCION I.

EL ÉXITO Y LA ORGANIZACIÓN

1 Introducción

El reto de lograr el éxito en una organización implica dirigirla **hacia** el éxito y **mantenerla** en él. Si la organización no alcanza el éxito y se mantiene en él, el "éxito" del directivo será mera apariencia y se desvanecerá en breve. Igual ocurre con el éxito puntual, el éxito del momento, el éxito derivado de una decisión fortuita o el éxito de una inversión decidida por azar. Se trata de mera casualidad, no es un éxito verdadero. Hay que diferenciar el éxito como resultado de la actuación de un directivo del éxito de quien por casualidad resulta ganador del primer premio de la Lotería.

El éxito, cuando es debido a la acción del directivo, es **una situación relativamente estable que permite reiteradamente que la empresa u organización obtenga buenos resultados**, dentro del marco de su misión o razón de ser, a pesar de los cambios del contexto económico social, con exclusión, obviamente, de las catástrofes naturales y de las grandes crisis sociales o económicas de difícil previsión.

El éxito cuando es atribuible a la actuación del directivo, requiere un **saber hacer**, un **prevenir** y una **filosofía** de dirección.

La improvisación con que antaño se gestionaban las organizaciones y el estilo de dirección personalista dieron paso a la búsqueda de nuevas formas de gestión y al diseño de técnicas cuya lógica, cuya racionalidad, permitieran una gestión **consciente** de los distintos recursos con que cuenta la organización. En consecuencia, se pretendió la realización de un modelo de gestión que no fuera fruto de la mera improvisación del momento sino de una línea coherente de actuación previamente definida.

Ahora bien, pronto se constató que no parecía haber ninguna receta absoluta, válida en todo momento y en toda circunstancia. Por el contrario, lo que el directivo encontraba era una variada gama de respuestas sobre cómo optimizar el uso de los recursos de la organización, en especial los recursos humanos. Estas respuestas fueron variando en el tiempo. En una época, o por un autor, se proponía poner el énfasis de la gestión en unos aspectos; en épocas posteriores, o por autores diferentes, se sugería poner el énfasis en otros. Así Fred Taylor¹, subrayó la importancia de centrarse en la revisión de los procesos de producción; otros, como Münsterberg², enfatizaron la importancia de que el directivo fuera un buen psicólogo para motivar a cada empleado y para crear un ambiente adecuado; otros, como Elton Mayo³, subrayaron que lo más importante era crear un clima de buenas relaciones humanas dentro de la empresa, etc. etc.

Posteriormente, el problema se complicó. Se observó que no bastaba con concentrarse en la optimización de los distintos factores, en especial el personal, que

¹ Frederick Wilson Taylor (1856-1917), autor de la llamada "Organización Científica del Trabajo". Su libro más conocido y trascendente fue el "Principios del Management Científico" publicado en 1911.

² Hugo Münsterberg (1836-1916), considerado el padre de la Psicología Industrial. Su libro más conocido es "Psicología y Eficacia en la Industria", publicado en 1912.

³ George Elton Mayo (1880-1949), considerado el fundador de la sociología industrial y en especial de la "Teoría de las Relaciones Humanas". Publicó en 1933 "Los Problemas Humanos de la Civilización Industrial"

intervenían en los procesos de producción. No bastaba con preocuparse del diseño de procesos, o de la gestión psicológica de los recursos humanos, o en crear un clima de buenas relaciones humanas dentro de la organización. Era necesario también tener en cuenta muchos otros factores tales como la variabilidad creciente del entorno económico social, las expectativas de negocio, el tipo de productos y servicios requeridos, los cambios en la tecnología, la ampliación del mercado, la aparición de nuevos competidores, los nuevos contextos políticos y sociales, la necesidad de buscar un equilibrio interno entre poder, responsabilidad y autonomía funcional, etc., etc.

La pluralidad de factores que tenían incidencia en el éxito de una organización llevó a la conclusión de que no existía una receta mágica para la gestión. Tampoco era posible dejar el éxito al albur de la aparición de un líder carismático con poderes cuasi milagrosos, poseedor de una bola de cristal para ver el futuro y proponer actuaciones. Como consecuencia surgió un creciente interés por el estudio de la función directiva, en sus vertientes de dirección, organización, control y coordinación y ello se plasmó en una considerable expansión de la formación en las llamadas Escuelas de Negocios, cuya finalidad era hacer que el papel del directivo fuera percibido como una profesión basada en el conocimiento de unos principios, unas metodologías y unas técnicas concretas de gestión.

Numerosas obras se han publicado y publican como consecuencia de este interés. Unas son manuales generales de estudio; otras abordan aspectos específicos (liderazgo, estrategia, planificación, equipos de trabajo, etc.); otras narran experiencias concretas de dirección; otras proponen una filosofía concreta y una determinada práctica de gestión. El presente libro se encuadra entre estas últimas y propugna el sistema denominado de Calidad Total.

El libro va dirigido, en primer lugar, a las personas de acción, a los gestores frecuentemente desbordados por el intenso quehacer del día a día. Por ello, consciente de que el tiempo es oro para ellos, este libro ha pretendido utilizar un lenguaje claro, directo, susceptible de poner de manifiesto, con terminología fácilmente inteligible, los factores esenciales que permiten transformar, o consolidar, a una organización normal en una organización de éxito. En consecuencia, por un lado se ha puesto especial énfasis en enumerar y definir los factores esenciales de toda organización para facilitar el análisis que todo gestor debe hacer del funcionamiento de la organización que dirige. Por otro, se explican, justifican, propugnan y someten a la consideración del lector una serie de medidas específicas de dirección que se consideran las más adecuadas para dinamizar la organización y conducirla hacia el éxito.

En segundo lugar, el libro está dirigido a profesores y alumnos de Técnicas Gerenciales. La verdad teórica ilumina la experiencia práctica y ésta permite, a su vez, interiorizar la verdad. Con ese prisma este libro propone, de forma motivada, una determinada línea de gestión, la llamada Calidad Total, a efectos de que, profesores y alumnos, puedan contrastarla con el marco teórico general sobre la función de Dirección y puedan analizar sus ventajas e inconvenientes respecto a otras propuestas actuales.

Todo directivo debería ser consciente de la filosofía de gestión que adopta ya que la misma va a impregnar su forma de dirigir. Su actuación en todos sus niveles y

ámbitos, desde cómo modificar los procedimientos hasta cómo guiar a sus subordinados, quedará encuadrada por su determinada filosofía o forma de concebir la Dirección. Todas las técnicas específicas, tales como la Planificación Estratégica, la Dirección Por Objetivos, la Evaluación del Mérito, los Organigramas, la Dirección de Equipos de Trabajo, etc., etc. van a funcionar de forma muy diferente según sea el marco filosófico de la gestión en que se encuadran.

El presente libro, como ya se ha indicado, postula una filosofía de gestión determinada, la Calidad Total. Ahora bien, la palabra filosofía no debe hacernos pensar que este libro sea un libro teórico. Por el contrario, se trata de un libro eminentemente práctico que comienza por plantear una **cuestión global**, ¿qué es el éxito? A continuación **reflexiona sobre los principales elementos** en los que se centra la función directiva. Después, propone **una línea de dirección** que se considera imprescindible para realizar con éxito la gestión de las organizaciones, tanto en el contexto actual como en el inmediato futuro. Finalmente, el libro concluye apoyando una **metodología concreta**, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, que se considera muy valioso para que el directivo pueda comprobar si realmente está aplicando correctamente la línea de dirección, Calidad Total, que se ha propuesto.

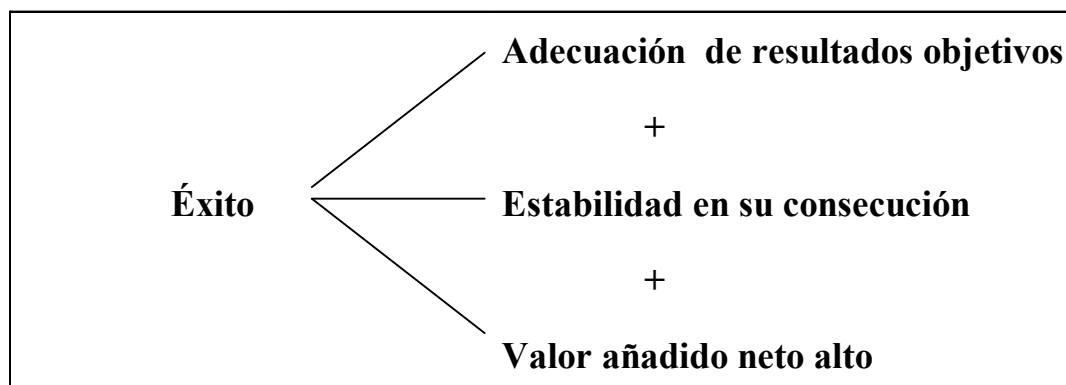
Confiamos en que el lector no quedará defraudado y nos ponemos a su disposición para cualquier opinión o comentario en el correo electrónico adlcnma@idecnet.com

2 ¿Qué es el éxito?

Los directivos auténticamente profesionales desean que las organizaciones que dirigen alcancen el éxito. Pero ¿qué es el éxito? A esta pregunta se pueden dar múltiples respuestas. Para un buscador de piedras preciosas, el éxito puede ser sinónimo de encontrar una esmeralda de gran valor. Para un individuo, el éxito puede consistir en ser agraciado con un importante premio de la Lotería. Para un empresario, el éxito puede ser aprovechar una coyuntura de escasez y exportar sus productos a precios muy superiores a los habituales en el mercado, lo que le permitiría generar un alto nivel de beneficios. Para otro, el éxito puede consistir en diseñar un nuevo producto que tenga gran aceptación por parte de los consumidores. Hay, por tanto, multitud de ejemplos diferentes respecto a qué se entiende por éxito. Sin embargo, ninguno de los citados se ajusta adecuadamente a la definición de éxito que propugnamos ya que ninguno de ellos garantiza que la organización seguirá teniendo éxito cuando pase ese momento de fortuna.

Sugerimos la siguiente definición:

El éxito de una misión es la adecuación de los resultados a los objetivos, de forma estable, obteniendo un valor añadido neto alto.



El éxito al que nos referimos no es pues un éxito imprevisto sino un éxito **logrado** por la **adecuación** de los resultados a los objetivos previamente definidos. La idea de adecuación de los resultados a objetivos implica una definición previa de objetivos y una acción posterior para obtener resultados. Se excluye por tanto el "éxito" obtenido por azar, por casualidad. Se trata de "éxito en la misión que nos habíamos propuesto".

Esta definición de éxito incluye, además, otros dos elementos, **estabilidad y valor**, cuyo significado hay que precisar.

Por **estabilidad** entendemos el **mantenimiento en el tiempo de una determinada situación**. En el caso que nos ocupa, el éxito de una organización, requiere mantener en el tiempo la adecuación entre resultados y objetivos. Dado que la realidad es cambiante, "nadie se baña dos veces en el agua de un mismo río"

como dijo Heráclito⁴, los objetivos deben ir evolucionando y por tanto los resultados deben ir adaptándose a la nueva definición de objetivos.

No obstante, los grandes objetivos no suelen variar radicalmente salvo que se modifique sustancialmente el objeto o misión de la organización. Por ello, es razonable pretender una cierta estabilidad en la adecuación de los resultados a los objetivos, lo cual no excluye el que se produzca una evolución, tanto de los productos como de los procesos, y, consiguientemente, una modificación de las distintas relaciones, tanto internas como externas, de la organización. Por ejemplo, es indudable que la Ford puede considerarse una empresa de éxito ya que ha mantenido una cierta estabilidad entre sus objetivos (obtener éxito en la actividad de producción de automóviles) y los resultados de su negocio. Sin embargo, como es obvio tanto sus productos, como las formas de producción, como las relaciones jefes-empleados o empresa-clientes, han experimentado una radical evolución en los últimos 50 años.

La definición de éxito que hemos propuesto incluye también el concepto de "obtención de un valor añadido neto alto". ¿Qué cabe entender por ello?. El concepto de **valor** hace referencia no sólo el resultado económico obtenido por las actividades realizadas por la organización sino también al valor adquirido por la propia organización vista desde fuera, es decir no sólo los beneficios económicos sino también la mejora del valor de mercado que haya logrado una organización por su posición, imagen, creatividad, dirección, visión de futuro etc.

La idea de éxito no se limita tan sólo al ámbito de las empresas que operan en el mercado. Hay muchas organizaciones cuyo éxito no se mide por resultados económicos. Así el éxito de un Partido Político puede medirse por sus resultados electorales (votos obtenidos o evolución de la intención de voto del electorado respecto a la situación anterior), y también por la mejora de su valor global como organización (consolidación como Partido o expectativas políticas)

La idea del valor **añadido** hace referencia al incremento de valor que, respecto a un momento anterior, han generado las actividades de la organización más el incremento del propio valor (de mercado o social) de la organización. El concepto de valor añadido **neto** hace referencia al valor añadido obtenido menos el coste de los factores empleados en el proceso de producción y menos las inversiones realizadas en la organización.

Cabe también decir que el **valor añadido neto** se refiere al excedente o diferencial que la posición alcanzada representa **respecto a la posición de partida y medios empleados**, ya que si bien la producción puede haber aumentado también puede haber ocurrido lo mismo con los gastos o inversiones realizadas. El valor añadido neto también se puede definir, para un determinado período, como la suma de las **ganancias** (o pérdidas) **más el incremento** (o disminución) **del valor** de la organización.

⁴ Heráclito (535.435 a.C.) filósofo griego de la Escuela de Mileto, en Asia Menor.

El concepto de ganancias, según el tipo de organización a que nos estemos refiriendo, hace referencia al beneficio económico, como es el caso de las empresas que operan en el mercado, pero también a otros tipos de ganancias, tales como el número de votos obtenidos por un partido en unas elecciones o el grado de aceptación y buena imagen que ante la sociedad haya alcanzado una organización, por ejemplo un Hospital.

El incremento de valor de una organización hace referencia al diferencial de valor que la nueva situación alcanzada representa respecto al punto de partida. Así por ejemplo, en el caso de las empresas que operan en el mercado, cabe hacer referencia al incremento de valor que nuestra organización, si cotiza en Bolsa, ha alcanzado respecto al que tenía inicialmente. Este incremento de valor puede superar con creces a los beneficios anuales e incluso al importe que se obtendría si se capitalizaran los beneficios de esa empresa u organización. En el mundo de la Bolsa es muy frecuente que el coste de la totalidad de las acciones de una empresa arroje una suma muy superior a la que se obtendría si se capitalizaran, a largo plazo, los beneficios que la empresa ha obtenido en el último ejercicio. Ello se debe a que la Bolsa tiene en cuenta no sólo los rendimientos económicos de la empresa a corto plazo sino también las **expectativas** de beneficios futuros que su creatividad, organización y dinamismo hacen prever.

En el caso de organizaciones que no operan en el mercado, como por ejemplo un Partido Político, el incremento de valor neto puede estimarse en la medida en que haya conseguido ampliar lo que pudiera denominarse el electorado fiel. En el caso de un Gobierno, el incremento de su valor como organización puede hacer referencia a la constatación de su capacidad para cumplimiento de objetivos, tales como el incremento del nivel de empleo, el establecimiento de un sistema de educación nacional, la reducción de la delincuencia, la mejora de su imagen de estabilidad y honestidad, la constitución de un equipo directivo dinámico, cohesionado y fiel, etc.

3 El directivo y la misión de la organización.

El papel del directivo es determinante para el éxito. Al directivo corresponde ante todo el diseño y/o el desarrollo de la misión de la organización. La misión es el “**para qué**” de la existencia de la organización.

El primer reto del directivo es tomar una posición conceptualmente sólida, coherente con la misión, o propósito general, que tenga asignada su organización. Esa toma de posición incluye incluso la opción de disolver la organización que dirige, si estima que la misma carece de viabilidad alguna. En términos militares equivaldría a la rendición, cuando se estima que no hay ninguna posibilidad de ganar la guerra y que, con ello, se ahorran a la sociedad males mayores.

En la dialéctica entre Misión y Medios, **la Misión es primero y los Medios después**. Ello no quiere decir que sea adecuado diseñar misiones fantasiosas y seguir adelante sin preocuparnos si tenemos o no medios para ejecutarlas. Lo que se pretende decir es que la definición de la misión y de su contenido es lo primero, aunque a continuación, y previa a su puesta en marcha, se la deba pasar por el tamiz de la realidad de los medios disponibles o conseguibles. En todo caso, lo primero y principal es tener una idea clara de hacia dónde se quiere que vaya la organización. Una vez definido el objetivo es cuando debemos preocuparnos por ver si disponemos de los medios necesarios (metodologías, herramientas y recursos). En el caso de que no los tengamos o de que no los podamos obtener, es cuando procede redefinir a la baja los objetivos, en el marco de la misión, para establecer un nuevo nivel de objetivos coherente con los medios disponibles.

La misión de la organización debe ser ambiciosa pero no imposible. Muchos de los fracasos empresariales u organizativos se deben a haber elegido misiones imposibles por definición, o inalcanzables dados los medios disponibles o las condiciones del entorno. Una de las mayores dificultades con que se encuentran los estrategas consiste en valorar bien el contexto en que se va a desarrollar su misión. Napoleón y Hitler se estrellaron contra la climatología y la extensión de la Rusia que invadían. La dureza del invierno ruso y las grandes distancias contribuyeron en gran medida a sus respectivos fracasos militares. La búsqueda de El Dorado por Lope de Aguirre se estrelló ante lo irreal del mito: no se podía encontrar lo que no existía. El Gobierno americano fracasó en Vietnam cuando los medios de comunicación pusieron a la opinión pública en su contra propugnando la retirada a cualquier precio. Todo ello pone de manifiesto que para lograr el éxito es fundamental ser consciente de la realidad del entorno en que se desarrolla la misión.

En el apartado anterior aludimos a Heráclito. Para él todo está en perpetuo cambio y hay que ser consciente de esa realidad: el agua fluye constantemente por el río; por tanto nunca nos volveremos a bañar en la misma agua y por ello, dice Heráclito, “no nos podemos bañar dos veces en un mismo río”. Otro filósofo griego, Parménides⁵, por oposición a Heráclito, señaló lo contrario: “nada cambia en realidad ya que la esencia es inmutable”. También él tenía razón: aunque no nos volvamos a

⁵ Parménides (539-480 a.C.) Filósofo griego de la Escuela de Elea, colonia griega en el sur de Italia

bañar en la misma agua, el río, en tanto que corriente de agua, permanece y por tanto también cabe afirmar que nos volvemos a bañar en el mismo río.

De forma similar hay algo que para todo directivo debe tener permanencia. **Todo directivo debe tener un concepto del valor y, en función de él, establecer objetivos y evaluar** si los resultados aportan o no ese valor. Si lo que hoy tiene valor para él, por ejemplo la rentabilidad económica, no lo tiene mañana, nunca podrá establecer objetivos claros y por tanto tenderá a conducir a su organización sin rumbo y sin meta. El valor, en sentido amplio, para una organización puede ser económico o social. A título de ejemplo cabe señalar que una sabia opción directiva podría ser, manteniendo como principio general el éxito económico, el reconvertir completamente una empresa, abandonando su anterior gama de producción que haya quedado obsoleta y pasando a producir otra diferente. Lo esencial, lo permanente, en este caso es el concepto de Valor y lo secundario, lo modificable el Tipo de Actividad a que se dedica la organización.

En una moderna concepción de las organizaciones, los **resultados** no son la única variable fundamental para el éxito. Los **objetivos** son también una variable fundamental para lograr el éxito. No se trata tan sólo de definir unos objetivos y de perseverar y perseverar hasta que los resultados se adecuen a los objetivos previstos. Es necesario también revisar periódicamente los objetivos para garantizar su factibilidad, para garantizar su adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. Si el directivo no es profundamente consciente de **la realidad que le rodea**, el éxito no es más que una circunstancia de fortuna, una casualidad que puede o no ocurrir, una lotería que le puede haber otorgado el juego de la vida pero que puede ser dilapidada en breve.

INSERTAR DIBUJO

Objetivos, Resultados y Entorno son los tres vértices del triángulo del éxito. El directivo tiene responsabilidad directa sobre los dos primeros: Objetivos y Resultados. Sin embargo, el Entorno escapa en gran medida a su control. Puede variar en función de las circunstancias políticas, la situación social, los mercados internacionales, etc. No obstante, el directivo tiene, respecto al Entorno, la responsabilidad de estar razonablemente informado acerca de las previsiones, las

expectativas, las innovaciones. Es importante subrayar el adjetivo razonablemente informado pues, salvo que el objetivo fundamental de la organización sea el efectuar previsiones, divulgar la innovación, etc., (como es el caso de los órganos o empresas dedicados a estudiar la coyuntura económica o social) lo lógico es que el directivo sólo dedique una fracción limitada de su propio tiempo a buscar y analizar la información sobre las perspectivas generales de evolución del entorno económico y social local, nacional y mundial.

Una frase afortunada es la siguiente: *"Los líderes se adaptan a los cambios. Los provocan y llevan la iniciativa"*, en la cual se señala la responsabilidad del directivo de saber reaccionar ante los cambios así como de preverlos e incluso provocarlos para tomar la iniciativa.

4 La Planificación, gran aliado y a la vez terrible enemigo.

La reflexión, la toma de decisiones, y la buena gestión no garantizan por sí solas el éxito. El éxito tan sólo es seguro cuando se ha logrado y en tanto en cuanto se mantiene. Ahora bien, determinadas actuaciones del directivo, tales como la Planificación, constituyen esfuerzos positivos para lograr buenos resultados de forma continuada, es decir, el éxito.

La planificación es el proceso de reflexión que ayuda a la toma de posición del directivo ante el futuro a corto, medio y largo plazo. Es una herramienta directiva muy eficaz pero por sí sola tampoco garantiza el éxito. Utilizando el símil militar conviene recordar que, en muchos casos, ambos bandos tienen su respectiva planificación estratégica y sin embargo tan sólo uno de ellos gana la guerra. Afortunadamente, el campo de la vida económica y social no es como el escenario militar en el que las ganancias se obtienen siempre a costa de la derrota del enemigo. La vida económica y social permite incrementar el beneficio de todas las partes sin precisar la exterminación de los competidores o adversarios.

La historia de las naciones deja bien a las claras que la riqueza y el bienestar del conjunto pueden incrementarse. Si las distintas naciones cotizaran en una hipotética Bolsa observaríamos que su valor hoy es muy superior al que tenían hace 10, 20 o 50 años. En efecto, salvo raras excepciones, el Producto Interior Bruto e incluso la Renta per cápita de las naciones han crecido no sólo en términos nominales sino también en términos reales, una vez deducido el efecto de la inflación.

Esto demuestra que la creación de valor y de riqueza no es una tarta de tamaño limitado en la que lo que unos ganan es consecuencia de lo que pierden los otros. Por consiguiente, el reto fundamental de todo directivo es crear nuevas líneas que aporten valor y estar dispuesto a renunciar a las que hayan quedado obsoletas. Reorientar el uso de los recursos disponibles es una responsabilidad crucial del directivo.

La frase "cuando existe una necesidad en el mercado todos la oyen, pero sólo un líder la escucha" refleja con precisión la realidad. Para lograr responder a las necesidades del mercado o de la sociedad el directivo debe tener **Visión. La planificación** es uno de los instrumentos que **debe ayudar al líder a otear el horizonte**, a tener olfato empresarial. Y resalto que "**DEBE** ayudar" ya que a veces la planificación actúa como una complicación adicional que ralentiza y dificulta la toma de decisiones. Cuando así sucede el diagnóstico es claro: el líder no ha conseguido crear un mecanismo de planificación eficiente y debe proceder a reestructurarlo con urgencia.

Otra gran finalidad de la planificación es **facilitar la Adaptación al cambio**. Hay que evitar en lo posible tener que reaccionar ante lo imprevisto. Siempre pueden sobrevenir circunstancias impensadas pero las organizaciones deben haber reflexionado sobre la dirección de los cambios para estar, en la medida de lo posible, en posición de sujetos capaces incluso de provocar el cambio y llevar la iniciativa.

La planificación debe ser también un instrumento que permita comprobar **en qué medida los medios son adecuados a los objetivos** que la organización pretende alcanzar. Al desagregar los grandes objetivos en objetivos más concretos se pueden cuantificar mejor los medios necesarios para alcanzar cada uno de ellos y, en consecuencia, llegar a definir el total de medios necesarios y su adecuación o no a los realmente disponibles.

4.1 La planificación estratégica

La planificación estratégica es la vertiente más dinámica y más compleja de la planificación. La palabra estrategia alude a una elección racional de la línea principal de actuación a seguir, tras haber realizado una previa, cuidadosa y mesurada enumeración del conjunto de líneas de acción posibles. Esta enumeración general se hace tras tomar en cuenta las Fuerzas o capacidades de la organización, las Debilidades o carencias que tiene organización, las Oportunidades de acción que ofrece el entorno, y las Amenazas con debemos enfrentarnos debido a la crisis del mercado, a la presión de nuestros competidores, o a otras coyunturas negativas de entorno.

La Planificación estratégica debe ser realizada por el directivo con la ayuda y sugerencias de sus colaboradores. La diversidad de puntos de vista entre el individuo que opta por el riesgo y el que propone lo seguro, lo conocido; entre el pensante y el ejecutivo; entre el que pone énfasis en el resultado económico y el que subraya los aspectos sociales, etc. constituyen una impagable fuente de ideas para el directivo. La planificación estratégica realizada por el directivo que prefiere que sus colaboradores le digan "amén" a todas sus decisiones es la peor planificación estratégica posible ya que se priva a sí misma de toda esa rica gama de sugerencias que le podrían aportar.

La planificación estratégica puede ser un gran aliado pero también puede ser uno de los peores enemigos de éxito. Su más grave riesgo es burocratizarse, transformarse en un múltiple conjunto de informes, memorándums, fichas, excesivas reuniones, etc. La planificación es un medio, nunca un fin en sí mismo. Los equipos de planificación no están justificados simplemente por elaborar el plan. Su existencia no tiene razón de ser si el plan no aporta valor real a la organización. Si ante la pregunta ¿qué valor ha aportado la planificación? No hay respuesta concreta o se da una respuesta ambigua lo mejor es prescindir, en lo sucesivo, de la planificación y, por supuesto, del equipo que lo elabora.

El esquema más conocido y más usual para efectuar una planificación estratégica eficaz es el método **DAFO** llamado así porque se funda en el análisis, por un lado, de las **D**ebilidades y **F**uerzas propias de la organización de que se trate y, por otro, de las circunstancias que ofrece el entorno concretadas en **A**menazas y **O**portunidades.

El método se inicia con una relación evaluación de los puntos Fuertes y Débiles de la propia organización tales como: carencia o disponibilidad de recursos financieros, tipo de liderazgo que existe, creativo o rutinario, emprendedor o pasivo;

capacidad de los recursos humanos; grado de lealtad de los recursos humanos hacia la empresa; adecuación de las instalaciones y de la tecnología, etc.

A continuación se efectúa una evaluación de las circunstancias actuales y previsibles del entorno para ver en qué medida constituyen una Amenaza o una Oportunidad para nuestra empresa. Por ejemplo, un mercado más amplio constituye una oportunidad pero la posibilidad de que atraiga a nuevos competidores constituye una amenaza; una imagen de marca asentada constituye una oportunidad para producir una nueva línea de productos aprovechando el tirón de esa misma marca; por el contrario intentar crear una nueva línea de actividad en un contexto donde ya existen otras empresas eficaces es una amenaza; disponer de una patente propia constituye una oportunidad para crear una nueva línea de actividad; el hecho de que nuestros principales competidores constituyan un consorcio puede ser una amenaza, etc., etc.

El método DAFO ofrece un esquema excelente para reflexionar sobre la dirección en qué adoptar la organización. Así, el resultado de la planificación estratégica para un periodo determinado podría llevarnos a la decisión estratégica de que nuestra organización debe concentrarse en ese periodo en lograr hacerse con una parte del mercado y dejar para años posteriores la obtención de beneficios económicos.

Tras analizar, en cada caso concreto, los Puntos Fuertes y Débiles, las Amenazas y las Oportunidades llega el momento de formular la línea estratégica que se considera más adecuada. Como ejemplo de posibles decisiones estratégicas de una empresa para un periodo determinado cabe citar:

- ◆ Optar preferentemente por mejorar el nivel de beneficios anuales
- ◆ Optar por ampliar la participación en un determinado mercado
- ◆ Optar por reducir la gama de productos y concentrarse en aquellos en los que se está más especializado o en los que se dispone de una ventaja tecnológica particular.
- ◆ Optar por asociarnos con uno de nuestros competidores
- ◆ Etc. etc.

El método DAFO puede ser utilizado, de forma similar, para adoptar decisiones en el ámbito de las políticas públicas. Si se pretende mejorar el intercambio de pasajeros y mercancías con un país vecino convendría hacer un análisis DAFO que tenga en cuenta datos tales como la orografía, el grado de concentración o de diseminación de la población, el parque de vehículos de que dispone el país, el tipo de productos a exportar o importar, etc. etc. a fin de poder razonar sobre las ventajas e inconvenientes de las diversas estrategias posibles.

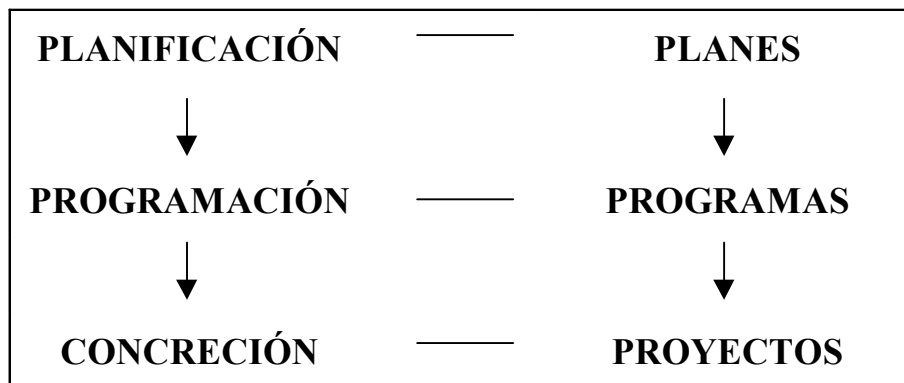
Así, como ejemplo de posibles decisiones estratégicas para mejorar el intercambio de pasajeros y mercancías con un país vecino cabe citar:

- ◆ Optar por desarrollar la red de carreteras
- ◆ Optar por desarrollar el ferrocarril
- ◆ Optar por crear una red aeroportuaria
- ◆ Etc. etc.

La orografía del país, el grado de concentración o de diseminación de la población, el parque de vehículos de que dispone el país, el tipo de productos a exportar o importar, etc. etc. son ejemplo de los elementos a considerar mediante el método DAFO, a fin de poder razonar sobre las ventajas e inconvenientes de las diversas estrategias posibles.

De esta forma se habría efectuado una reflexión profunda sobre **las líneas básicas de qué se quiere hacer** teniendo en cuenta tanto las características propias de la organización como las circunstancias de su entorno.

Más allá del nivel estratégico, la planificación debe descender a detallar los objetivos y a formular las líneas de acción (programas) y las actuaciones (proyectos) que permitirían hacer realidad la definición estratégica adoptada. Así, una vez definida la estrategia a utilizar, hay que precisar el objetivo u objetivos centrales que pretende alcanzar. Por ejemplo, lograr una cota de mercado del 10% en el primer año y del 20% en el segundo, etc.



A continuación hay que formular los planes, programas y proyectos que permitan alcanzar ese objetivo. Por ejemplo cabría diseñar, como plan, una campaña de publicidad en la cual incluir dos programas de publicidad, uno en radio y otro en prensa. A su vez habría que detallar cómo estos programas se concretarían en proyectos tales como, a título de ejemplo, unas cuñas de publicidad durante tres meses en la emisora X o, por el contrario, una cuña de publicidad durante un mes, simultáneamente en las emisoras X, Y y Z. Asimismo el programa de Prensa podría

implementarse a través de una determinada revista especializada que suelen adquirir nuestros clientes potenciales, etc.

Dentro de cada proyecto habría que precisar los medios necesarios (presupuesto, recursos humanos, formación, etc.) así como la persona o unidad encargada de realizar o supervisar el proyecto. Finalmente sería necesario establecer unos indicadores que permitieran evaluar en qué medida se estaba cumpliendo cada proyecto (indicadores de ejecución) y en qué medida cada uno de ellos era realmente una publicidad efectiva que permitía captar nuevos clientes.

Esta secuencia de decisiones da lugar a una Planificación completa que define lo que se quiere alcanzar, cómo alcanzarlo, qué medios destinar a ello y qué personas y unidades serían responsables de cada proyecto y del objetivo en su conjunto.

4.2 La Dirección Por Objetivos.

La Dirección por Objetivos (DPO) conecta intensamente con la Planificación Estratégica y cabe decir que fue, en realidad, la madre de ésta. La Planificación Estratégica no es más que un sistema más perfeccionado para definir los objetivos. Una de las aportaciones fundamentales de Peter Drucker⁶ fue que una de las claves del éxito de toda empresa consiste en saber en qué negocio se hallan, cuál es su misión, cuáles son sus capacidades y cómo mantener sus esfuerzos centrados en objetivos concretos.

Estas afirmaciones, que hoy pueden parecer obvias, fueron revolucionarias en su tiempo (en los años 60) ya que entonces era práctica habitual, no sólo de las organizaciones públicas sino también en las empresas privadas, el actuar sobre la base de los precedentes anteriores, reaccionar ante los imprevistos e innovar por impulso. Todo ello sin esforzarse demasiado en hacer planes de futuro y sin definir los objetivos concretos que la empresa pretendía alcanzar. La realidad muestra que, inclusive hoy, los directivos de muchas organizaciones dedican una gran parte de su tiempo de reflexión a la pregunta ¿cómo vamos a hacerlo? y muy poco, o nada, a preguntarse ¿qué hacemos?

En 1954 Peter Drucker en su libro "The practice of Management" propuso la DPO como clave para el éxito del directivo. La esencia de esta técnica, que reiteró y desarrolló más tarde en otras publicaciones, consistía en subrayar que el directivo debe:

1º Fijar claramente los objetivos

⁶ Peter Drucker (Viena 1909). Se le considera una de las personas que más visión y sugerencias ha aportado respecto a las Técnicas de Dirección de las Organizaciones

- 2º Estructurar su organización en unidades para que sean capaces de alcanzar los objetivos
- 3º Asignar objetivos a cada unidad
- 4º Controlar los resultados obtenidos a efectos de compararlos con los objetivos previstos.

La Dirección Por Objetivos (DPO) propugna que la cúpula directiva sustituya el antiguo estilo de dirección que consistía en dar órdenes e instrucciones a los empleados para que realicen determinadas tareas. En su lugar la DPO considera que la cúpula directiva debe precisar **qué hacer**, señalar después **qué Unidades** o Equipos de Trabajo son los responsables de cada programa o proyecto, **darles autonomía** para organizarse con los medios asignados y **supervisar**, a continuación, en qué medida están obteniendo los resultados que se preveían en la definición de objetivos.

La técnica de la planificación DAFO y la Dirección Por Objetivos (DPO) deben generar un producto constituido por una estrategia, unos planes, unos programas y unos proyectos, una asignación de objetivos y una medición de resultados. Cabría pensar que dos organizaciones que aplicaran estas técnicas estarían realizando un estilo de gestión muy similar. Sin embargo, la realidad de las organizaciones permite constatar que existen **diferencias muy sustanciales en los estilos de gestión derivados del cómo** cada organización realiza el DAFO y la DPO.

Las diferencias principales fundamentales radican en **a quién se invita a participar** en la planificación y la definición de objetivos y en qué medida esa participación **conlleva o no poder de decisión**. Esto da lugar a diversos estilos de gestión que involucran de forma muy diferente a directivos y empleados, lo que ejerce gran influencia sobre el grado de compromiso, aceptación y respuesta a los Objetivos establecidos.

4.3 Riesgos de la Planificación Estratégica y la DPO.

Uno de los principales riesgos de los procesos de Planificación es incurrir en un perfeccionismo desmesurado y, sobre todo, **transformar la Planificación, que es un medio, en un fin en sí misma**. A veces la complejidad del procedimiento, su insistencia en los pequeños detalles y sobre todo su burocratización lo convierten en un obstáculo para el dinamismo de la empresa u organización. El proceso mata. A veces se termina dando más importancia al proceso que al producto en sí.

Mintzberg⁷ lanzó algunas de sus más duras críticas contra Jelinek, quien a finales de los años setenta se extasiaba ante el sistema de "objetivos, tácticas y estratégicas" de Texas Instruments, nuevo método de planificación que sin embargo más adelante fue descrito por un ejecutivo de la citada empresa en términos muy poco elogiosos: "fábrica de papel que hace absolutamente imposible reaccionar ante cualquier cosa que se mueva con rapidez". (Posteriormente Texas Instruments modificó radicalmente el papel y contenido de la planificación, a efectos de hacerla más ágil y transformarla en un instrumento de impulsión y no de mero control)

En la misma línea cabe citar las palabras del renombrado experto en ciencias políticas Aaron Wildavsky, quien en 1973 exclamó "¡Cuanto más, peor!", ante los elaborados procesos de planificación⁸ introducidos en sector público por Robert McNamara cuando era Secretario de Defensa en Estados Unidos.

Ricardo Semler⁹, en su excelente libro "Radical" en el que narra su experiencia como directivo y su la evolución que tuvo lugar en su concepto de Dirección, señala también cómo pasó de un concepto de gestión que hacía énfasis en una planificación muy detallada y centralizada a una gran autonomía y descentralización tanto de la planificación y previsiones como de la propia gestión.

Mintzberg hizo la siguiente observación: *"no se trata simplemente de que la planificación no de resultado; es que, además, es sumamente peligrosa"*. **Esta afirmación tan drástica es sin embargo tristemente cierta:** en muchos casos la planificación se transforma en un fin en sí misma que justifica la constitución de equipos de planificación (y el subsiguiente pago de sus salarios) y que genera múltiples directrices, formuladas casi como verdades inmutables que dejan muy poco margen a los directivos para adaptarse con flexibilidad a los cambios del entorno y que limita, en exceso, el margen de autonomía que necesitan para dirigir.

La planificación es un **instrumento conveniente y adecuado para plasmar el proceso de reflexión y previsión** que ineludiblemente forma parte del quehacer del directivo. **Sin embargo hay que evitar cuatro grandes errores:**

1. la creación de **amplios equipos** dedicados exclusivamente al proceso de planificación
2. la dedicación de un **tiempo excesivo** a la planificación
3. la utilización de **procesos sofisticados y complejos** que conlleven la utilización de múltiples fichas, memorándums, contrainformes, etc.

⁷ Henry Mintzberg, (n. 1939), profesor de la Universidad McGill de Montreal (Canadá). Sus obras más conocidas son "La naturaleza del trabajo directivo" y "La Estructura de las Organizaciones"

⁸ De los cuales se derivó la generalización del Presupuesto por Programas.

⁹ Ricardo Semler, joven y dinámico empresario brasileño que ha introducido en su empresa cambios revolucionarios en el modo de gestión, basados en los principios de unidades de no más de 100 trabajadores, dotadas de gran autonomía y responsabilidad tanto en decisiones de producción como de remuneración.

4. La consideración del plan como una **directriz rígida, absolutamente vinculante**, que debe cumplirse hasta en sus menores detalles o que para modificarse establece procedimientos tan complicados que en la práctica se transforma en inmodificable.

Como método de planificación eficaz, el directivo de una empresa u organización de tamaño grande debería:

1. Incluir en la planificación tanto a personal de línea como a personal de staff, es decir, tanto a personal ejecutivo como a personal "pensante".
2. Pedir a las personas que van a participar en la planificación que preparen previa e individualmente sus ideas de forma sucinta.
3. Hacer que por pequeños grupos (de 2 a 4 personas), efectúen una primera discusión y puesta en común. (No es necesario que lleguen a un consenso)
4. Realizar una reunión general de un par de días de duración con el grupo planificación o con la **cúpula** del mismo (que no debe exceder nunca de 10 personas), para redactar un **documento sencillo y claro** que exprese el plan a seguir, los objetivos y los resultados previstos.
5. Pedir opinión sobre el mismo, una vez redactado, a toda persona de la organización a la que se considere susceptible de dar sugerencias valiosas, incluyendo a todas aquellas que se manifiesten claramente interesadas en aportar ideas y opiniones.
6. Elaborar el plan definitivo teniendo en cuenta, en su caso, estas nuevas aportaciones.

Obviamente, si se trata de una empresa u organización más pequeña debe reducirse radicalmente tanto el número de personas como el tiempo dedicado a la planificación, pero en todo caso todo proceso de planificación debería tener en cuenta las siguientes directrices:

- ◆ Considerar que los empleados son un gran potencial de sugerencias.
- ◆ Darles la posibilidad de que formulen propuestas y de que las expliquen.
- ◆ Asumirlas o descartarlas justificando en este caso por qué no le convencen.
- ◆ Dejar claro desde el principio que la planificación tiene que elaborarse en un plazo razonable.

Todo esfuerzo realmente participativo de planificación debe constituir una forma de involucrar y motivar a los empleados. **La planificación es un instrumento** y sólo un instrumento, nunca un fin en sí mismo, que debe ayudar a **cumplir tres finalidades** principales: **Ver** el futuro, **Adaptarse** al cambio y **Adecuar** los medios a los objetivos deseados.

La Calidad Total no se opone a la Planificación Estratégica ni a la Dirección por Objetivos sino que las considera técnicas muy aprovechables pero bajo dos condiciones irrenunciables:

1. La planificación y definición de los proyectos debe ser dinámica, **flexible y revisable** en todo momento. Nunca la rigidez del instrumento debe impedir la introducción de mejoras.
2. Los **empleados deben participar** en medida razonable en el proceso de planificación y en la asignación de responsabilidades a personas y Unidades.

5 La estructura organizativa

Siempre que se desea alcanzar un objetivo es necesario establecer un proceso para lograrlo. En la medida en que ese proceso requiera la colaboración de más de un individuo es necesario crear una organización, lo cual conlleva definir las competencias y funciones que debe realizar cada uno para lograr generar los productos o servicios finales.

Toda organización tiene como finalidad producir bienes o servicios, los cuales pueden ser de muy variada naturaleza, incluyendo tanto productos tangibles, por ejemplo alimentos, como intangibles, por ejemplo actividades de esparcimiento o posibilidades de relación humana. Todos los productos o servicios, tanto se trate de un vehículo como de la realización de un concierto de ópera, se generan siempre a través de procesos más o menos estandarizados, compuestos de distintas fases que finalmente posibilitan la obtención de ese producto o servicio.

En muchos casos la amplitud conceptual del objetivo que se pretende alcanzar requiere que se desagregue ese amplio concepto (por ejemplo, mejorar las infraestructuras terrestres de transporte), en programas más concretos (por ejemplo, programa de ferrocarriles y programa de carreteras) y éstos en proyectos aún más concretos que precisen los que se pretende realizar (por ejemplo, mejorar la carretera entre la localidad A y la localidad B, o comunicar por tren las ciudades M y N)

A continuación esos productos y servicios que, con mayor o menor concreción, aparecen en el plan, o que estaban implícitos en el mismo, deben materializarse. Es ahí donde hay que pasar del pensamiento a la acción, del diseño a la ejecución, del proyecto a la realización. Para ello es preciso establecer un contexto organizativo: quién hace el qué, qué aporta cada uno, en quién recae la responsabilidad de coordinar y controlar, cómo mantener la comunicación entre las diversas partes de la organización, etc. Las organizaciones humanas, empresariales u otras, están constituidas por unidades, en las que se integran los individuos.

En la realidad rara vez se diseña el plan y a continuación se crea la organización. Eso tan sólo ocurre cuando se crea una organización ex novo. Lo más habitual suele ser que el plan se haga teniendo en cuenta que ya existe una determinada estructura organizativa. Ahora bien, ninguna estructura organizativa, ningún organigrama puede ser un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos. Ninguna estructura, ningún organigrama es sagrado per se. Si se considera que la estructura organizativa impide el funcionamiento eficaz de la organización, el directivo debe sentirse con el derecho de modificarla. Incluso más aún: es un excelente revulsivo para toda organización replantear, cada cierto tiempo, su propia estructura organizativa. Bill Gates, el fundador de Microsoft, señala que cada 2 o tres años le da la vuelta de arriba abajo a su empresa como forma de mantenerla dinámica y creativa. Por ello, de la misma forma que en muchos países se celebran elecciones a plazo fijo, no estaría de más que toda organización, tanto pública como privada, asumiera el compromiso de replantearse a sí misma periódicamente, por ejemplo cada tres o cuatro años.

Las tradicionales opciones organizativas son dos: la estructura **funcional**, o por procesos, y la estructura **por productos**. En la estructura funcional cada órgano realiza una fase o proceso determinada y la combinación de todas ellas genera los productos finales. En la estructura por productos, cada órgano o sección produce en su práctica totalidad una gama de productos finales. La suma de los productos de todas las secciones productivas constituye la producción total de la organización. En torno a ellas hay órganos de apoyo (contabilidad, personal, etc.) Actualmente prima la tendencia a estructurarse por productos, lo que permite otorgar a cada órgano mayor autonomía y, consecuentemente, mayor responsabilidad.

No hay ningún tipo de diseño organizativo que se pueda considerar como el óptimo para todas las organizaciones u empresas. Depende de las circunstancias de cada caso. La estructura organizativa **depende en gran medida de la actividad** que hay realizar. No es lo mismo fabricar coches que confeccionar trajes. La mayor complejidad de aquella induce a establecer cadenas de montaje, mientras que los trajes pueden ser, en su mayor parte, elaborados por un mismo trabajador. De igual manera es obvio que la organización del trabajo en un bufete de abogados es muy diferente de la que encontramos en una siderúrgica.

El **avance de las tecnologías** (introducción de robots y de nuevas máquinas que sustituyen o facilitan el trabajo humano) está induciendo **en todas las organizaciones** a la realización de un nuevo reparto de las tareas o procesos a desarrollar por cada trabajador. Además, en la actualidad, se observa una tendencia creciente a vincular más al trabajador con el producto final, en cuya producción participa, a fin de que pueda sentirse, y ser, en gran medida responsable de los resultados obtenidos.

Hay un principio organizativo básico: **toda organización de éxito debe estar centrada en torno a su misión principal**. El núcleo central de su estructura organizativa debe estar dedicado al generar los productos o servicios que le son propios. Sin embargo esto, que puede parecer una obviedad, no sucede siempre en la práctica. Por el contrario, es fácil observar, sobre todo en las organizaciones de tamaño grande, que los órganos que realizan las funciones de apoyo (intendencia, contabilidad, asesoría, etc.) tienen una peligrosa tendencia a crecer desproporcionadamente respecto al conjunto de la organización, lo que ocasiona excesivos, improductivos, burocráticos y desincentivadores costes indirectos que repercuten sobre el coste final de los bienes y servicios y que, por ende, perjudican la cuenta de resultados.

Por ello, la existencia de todo órgano, unidad o función de la organización debe estar racionalmente justificada. Desde el punto de vista organizativo, el directivo tiene el deber de preguntar y preguntarse constantemente: **¿en qué medida este órgano, unidad o función aporta valor al producto final de la organización?** O, en otros términos, ¿en qué medida se vería afectado el producto final de la organización si se recorta o disminuye el tamaño de ese órgano, unidad o función?

La filosofía de la Calidad Total, como se verá más adelante, induce a todos los empleados y a todas las unidades a generar valor y a evolucionar en ese sentido.

Consecuentemente, se considera que ellas mismas (las unidades) o ellos mismos (los empleados) deben ser fuente de sugerencias que propugnen readaptaciones y cambios de la estructura organizativa orientados a eliminar costes improductivos y a garantizar que todos los recursos generan valor.

No hay, por definición, ningún tipo de estructura organizativa que pueda considerarse con carácter general más eficaz que las restantes. Ni la estructura funcional, ni la estructura por productos, ni la matricial, ni el holding son necesariamente las más adecuadas en todas las organizaciones. La estructura verdaderamente de vanguardia o revolucionaria es aquella que se considera a sí misma como coyuntural y que está abierta a ser cuestionada o a replantearse a sí misma periódicamente.

6 El directivo, como gestor del personal

Una de las definiciones tradicionales de dirigir es “**lograr resultados a través de otros**”. Esta definición enfatiza el aspecto del directivo como movilizador de las personas o recursos humanos de su organización a diferencia del directivo como planificador o definidor de la misión de la organización, en la que destaca más el aspecto de visión y orientación. En todo caso no hay que olvidar que involucrar al personal en la planificación y en la formulación de sugerencias constituye un gran medio de movilizar a los empleados.

La función del directivo, como gestor del personal, es una función esencial cuya realización eficaz requiere tomar en consideración cuatro aspectos básicos:

- las cualidades naturales del directivo
- las habilidades del directivo
- las características de la organización
- los intereses y motivaciones del personal

6.1 Las cualidades del directivo

Por cualidades naturales del directivo cabe entender las características de carácter y personalidad del directivo, tales como:

1. rasgos físicos tales como energía, apariencia y estatura
2. rasgos de inteligencia
3. rasgos de personalidad tales como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza
4. rasgos relacionados con la tarea tales como el impulso hacia el logro, persistencia e iniciativa
5. rasgos sociales tales como cooperación, relación interpersonal y habilidad para administrar

Conviene subrayar que desde el punto de vista de las cualidades naturales no hay un modelo único de líder; en unos predominan unas y en otros otras e, incluso, la posesión de varias de esas cualidades naturales no es garantía de que la persona que las tenga sea un buen líder.

Todas ellas son rasgos naturales y/o adquiridos a lo largo de la vida de la persona, que se encuentran íntimamente enraizados en su ser y que van a tener tendencia a manifestarse en su manera de dirigir al personal. Constituyen un substrato profundo, muy consolidado y por tanto imposible (ej. la estatura) o muy difícil de cambiar a medio plazo.

Todo directivo debe ser **consciente de** lo que podría denominarse su "**forma de ser**" y debe evitar pretender "**ser otro distinto**" de un día para otro. Ello no quiere decir que deba aceptar como buenas e incambiables todas las facetas de su personalidad pero debe ser consciente de que muchas de ellas sólo podrá modificarlas, a costa de grandes esfuerzos, a medio o largo plazo.

El directivo debe enfatizar sus puntos fuertes naturales y buscar colaboradores que le complementen en aquello que considere que adolece. Debe reflexionar sobre el tipo de actividades que se adecuan más a sus cualidades naturales y para las que tiene, de partida, ventaja sobre otros. El buen directivo debe aceptar la vida como un proceso permanente de evolución y de aprendizaje y tener en cuenta que unas cualidades serán importantes en un momento y en otras en otro.

6.2 Las habilidades del directivo

Incluso más importantes para el directivo que sus características de carácter y personalidad son sus habilidades o técnicas de gestión, adquiridas mediante la formación y la experiencia.

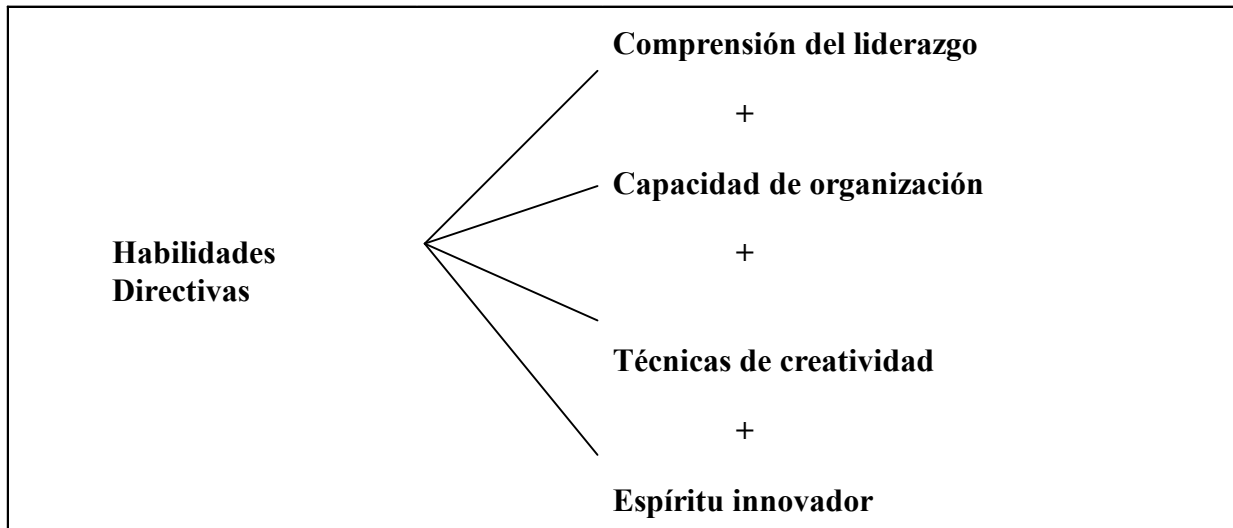
Entre ellas cabe citar, en primer lugar, **su propia comprensión de lo que es el liderazgo**. En efecto, su conocimiento de las conclusiones a las que los diversos autores, tales como Robert Blake, Jane Mouton, Likert, Tannenbaum, Hersey, Blanchard y Fiedler, han llegado en sus estudios sobre el liderazgo, le permite aprender de la experiencia ajena. Muchos manuales de Dirección explican con detalle las opiniones de los distintos autores y las diferencias entre unos y otros.

Las habilidades concretas para la **organización del trabajo** tales como las que ofrecen las nuevas tecnologías: agenda, correo electrónico, videoconferencias, etc. abren al directivo nuevos horizontes. El hecho de conocer el potencial de las nuevas herramientas le permite orientar y dirigir a su personal para que las utilice para hacer más eficiente y eficaz su trabajo.

El conocimiento de técnicas de **generación de ideas y de toma de decisiones** tales como brainstorming, técnica de grupo nominal, el sistema de sombreros, etc. le permite asimismo apoyarse en alguna de ellas en sus reuniones con el personal, poniendo de manifiesto su capacidad innovadora.

Ahora bien, no basta con la mera formación para que el líder adquiera realmente las habilidades directivas. Conviene recordar el dicho que afirma que "el ser humano explica lo que sabe y enseña lo que es". Somos el fruto de interiorizar y llevar la práctica lo que hemos aprendido. Las habilidades directivas se llegan al alcanzar tras la experiencia, tras la puesta en práctica de las mismas para captar

tanto su potencial como sus limitaciones, tanto sus dificultades como también las ventajas que de su uso correcto pueden derivarse.



Uno de los aspectos más característicos de todo líder es la capacidad de **innovación**. La principal diferencia entre el concepto de líder y el de directivo es similar al que existe entre Cristóbal Colón y un capitán de navío que recorre una línea marítima regular. Ambos dirigen una embarcación pero Colón tenía en su mano la toma de decisiones mucho más diversas e innovadoras mientras que en un barco de línea regular la mayor parte de las decisiones discurren por pautas muy definidas. Esto no quiere decir que al capitán de navío no le quede espacio para poder ser líder y no meramente directivo. Puede gestionar al personal de forma creativa así como innovar en los procedimientos de organización y gestión de la vida a bordo (pasaje y tripulación) e incluso en el diseño de nuevos métodos para otros aspectos tales como carga y descarga, etc. Pero solamente en la medida en que pretenda innovar en su gestión estará actuando como líder. Si no lo hace así estará actuando como el administrador de una organización compleja, como un gestor de procesos complejos e interrelacionados pero no como un verdadero líder.

El término líder es sinónimo de conductor. El líder impulsa por nuevos caminos, dirige hacia nuevas metas. Todo profesional que pretende ser no sólo un directivo sino un líder debe tener en cuenta siempre que el líder juega un papel de **transformador profundo de la organización**, tanto de los subordinados como de los procesos y productos e incluso de la propia misión de la organización.

Uno de los más difíciles retos del líder es su **papel transformacional** de sus propios empleados. El verdadero líder impulsa a sus empleados a transformarse en nuevos líderes, a pesar de que sea consciente del riesgo de que sus subordinados,

tras haber sido formados por él, se puedan ir a otras empresas o incluso le quiten el puesto. Este riesgo ocasiona en el líder un cierto temor pero, el líder, debe superarlo siendo consciente del valor de sus propios conocimientos y experiencia, de su capacidad para enseñar a los demás.

Por otra parte, el líder debe concebir el mundo como un mundo de relación en el cual puede resultar plenamente rentable tanto para él como para su liderazgo, el que dentro de su organización, o en otras organizaciones, haya personas que han trabajado con él, que se han formado con él y que pueden dar testimonio de sus capacidades y habilidades. Ciertamente también serán probablemente conocedores de sus insuficiencias y limitaciones y que podrían usarlas en su contra, ya sea desde dentro o desde fuera de la empresa, pero al final lo importante es el saldo personal. El líder debe preguntarse: ¿pesan más en mí los aspectos positivos o los negativos?. Si el saldo ("por sus hechos los conoceréis") es positivo, el líder no debe permitir que sus temores le lleven a ocultar a los demás todos sus conocimientos, capacidades y habilidades pues si lo hace también les está impidiendo saber en dónde radica la esencia de su valor profesional y no podrán dar testimonio de ello. Si por el contrario considera que pesan más sus aspectos negativos, es obvio que debe exigirse a sí mismo un cambio inmediato.

6.3 Las características de la organización

Las posibilidades de actuación del directivo se encuentran más o menos limitadas por la naturaleza de la propia organización, es decir por el tipo de productos o servicios que genera. Tom Burns y G.M. Stalker realizaron estudios en veinte empresas inglesas y encontraron una concordancia muy clara entre el estilo organizativo y el contexto en que se situaba la empresa. Observaron que existían dos tipos básicos de modelos organizativos que reiteradamente se repetían en las diferentes organizaciones.

A uno de esos modelos lo denominaron MECANICISTA y observaron que parecía ser el más apropiado y frecuente en contextos relativamente estables y definidos. El estilo MECANICISTA se caracterizaba por una diferenciación especializada de tareas entre los distintos individuos y unidades; por individuos que consideraban que sus tareas eran distintas de la mayoría; por derechos y obligaciones definidos con precisión; por una estructura jerárquica muy definida; por un tipo de interacción vertical entre superior y subordinados y por un funcionamiento basado en instrucciones y decisiones que procedían del superior.

El otro modelo que encontraron, al cual denominaron ORGANICO, solía darse en organizaciones que se enfrentaban a condiciones inestables y cambiantes y a problemas cuya solución no podía predecirse sino que debía adecuarse a las circunstancias específicas de cada caso. El estilo organizativo ORGANICO se caracterizaba por el desempeño individual basado en el conocimiento de los diferentes tipos de tareas de todos los demás miembros de la organización; por una redefinición continua de tareas mediante interacción con otros y por mucha interacción y consultas laterales para adoptar decisiones y para coordinarse en la consecución de los objetivos.

Continuando con este tipo de estudios, Joan Woodward encontró una relación entre la complejidad tecnológica de las empresas y el modelo organizativo que solían emplear. Sus estudios sobre 100 empresas inglesas le llevó a clasificarlas en tres grupos según el tipo de producción: a) producción a medida y en pequeños lotes b) producción en masa y en grandes cantidades y c) producción de proceso o de flujo continuo tal como la de las empresas químicas o las refinerías de petróleo.

Así clasificadas observó que las empresas más prósperas y eficientes de los grupos a y c solían tener un estilo organizativo ORGÁNICO mientras que las empresas más prósperas y eficientes del grupo b solían tener un estilo organizativo MECANICISTA. En suma el estilo ORGÁNICO se caracterizaba por una mayor polivalencia y rotación del personal y mayor comunicación horizontal mientras que el estilo MECANICISTA se caracterizaba por un mayor énfasis en la especialización del puesto y por el seguimiento de instrucciones muy precisas que solían emanar del superior o estar establecidas a priori por él.

Cuando la estructura de la organización es del modelo MECANICISTA, como ocurre en el caso de una empresa cuyo proceso productivo opera a través de cadenas de montaje, las posibilidades del líder para transformar los procesos, redistribuir las funciones entre el personal y facilitar la recepción de sugerencias son más reducidas porque el proceso de producción no puede paralizarse. En estos casos no se pueden introducir innovaciones experimentales con facilidad sino taras un largo proceso de reflexión para evitar que la producción, en cadena, pueda verse afectada de forma definitiva.

Por el contrario, si la empresa está orientada a atender pedidos a medida, a diseñar nuevos productos, a buscar soluciones ante circunstancias nuevas, es evidente que el papel del directivo como transformador encuentra un medio a priori más apropiado para poner en práctica su creatividad. En este contexto todo nuevo proyecto, todo nuevo encargo constituye una oportunidad para reorganizar el reparto de funciones y para asignar nuevos cometidos al personal de la organización.

De forma análoga, en el ámbito de la Administración Pública es evidente que los **órganos de ejecución o prestación** de servicios, como por ejemplo el caso de una Jefatura Provincial de Tráfico (una de cuyas funciones es asignar primero, y luego registrar, las matrículas de los vehículos tras recibir y comprobar la necesaria documentación), suelen tener una organización más estructurada, más reglada, en la que cada unidad suele tener atribuida la ejecución de fases concretas o de servicios concretos. Esta realidad limita en cierta medida las posibilidades del líder para introducir cambios profundos y frecuentes en la organización ya que los procesos existentes suelen definir formas naturales de organización.

Por el contrario los **órganos de diseño o de estudio** tienen una estructura más flexible en la que los técnicos se reparten los temas en función de las prioridades, en la que los trabajos son, en muchas ocasiones realizados por equipos y en la que se produce un reciclaje natural del personal en función del tipo de estudios o trabajos que se van encomendando.

No obstante, todas las organizaciones pueden evolucionar, todos los procesos pueden ser modificados y la rigidez de un determinado tipo de organización, la Mecanicista, no exime al líder de su deber de hacer evolucionar la organización y los procesos para lograr mayores cotas de eficiencia, eficacia y calidad. No hay que caer en el inmovilismo pues siempre existen posibilidades para introducir variaciones funcionales y rotación del personal entre distintos puestos de trabajo.

El líder debe ser consciente de que la naturaleza de la actividad de la organización, ya sea un contexto "mecánico" u "orgánico", condiciona en alguna medida su estilo de liderazgo. Como es obvio no es lo mismo dirigir a un Ejército durante una guerra que a un claustro de profesores de una Universidad en un contexto de paz. Ahora bien, **siempre le será posible al directivo implantar la Calidad Total**, aunque su forma de funcionar, en sus manifestaciones externas, será diferente en un caso u otro; no se gestionará la Calidad Total de la misma forma en una empresa de producción en cadena que en otra que genera servicios a medida.

6.4 Los intereses y motivaciones del personal

El tipo de liderazgo que puede ejercer el directivo se ve condicionado por los intereses y motivaciones del personal. Obviamente no es lo mismo dirigir un monasterio que una cadena de montaje o que una universidad. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, y aspiraciones. La motivación induce a actuar con la esperanza de obtener un resultado y del resultado puede derivar una satisfacción.

En la organización una persona puede encontrarse muy motivada para actuar pero obtener muy poca satisfacción del resultado de su trabajo, sea por razones de falta de autorealización o por no ver satisfechos sus intereses económicos u otros. En este caso la persona tratará de irse de la organización. También puede ocurrir lo contrario, es decir que una persona se encuentre muy satisfecha con el reconocimiento, prestigio, o dinero que le da la organización pero tener poca motivación para actuar y por tanto ser poco productiva para la organización. En este caso será la organización la que trate de desprenderse de esa persona.

Las motivaciones son subjetivas y circunstanciales y proceden tanto de nosotros mismos (anhelos, deseos personales) como de las influencias externas a nosotros, tales como tipo de liderazgo, o circunstancias. El equilibrio de la motivación se consigue en la medida en que guardan proporción razonable los impulsos externos y los internos. Es decir, lo que el individuo recibe de la organización (remuneración, satisfacción profesional, relación humana) será motivador en la medida en que con ello satisfaga su escala interna de valores. A su vez, la actuación del directivo o líder tiene una gran incidencia tanto en la **creación** de nuevas motivaciones al personal (por ejemplo, el anhelo por el éxito profesional) como en la **satisfacción** de las mismas.

A veces suele olvidarse la faceta del líder como **creador** de motivaciones por considerar que el personal ya "sabe" lo que son sus motivaciones y que al líder tan sólo le cabe responder a las mismas en mayor o menor medida. Esta interpretación es totalmente errónea. Muchas veces el personal "cree" que lo único que le satisface es un mayor salario cuando en realidad lo que tal vez más le satisfaga sea un mayor reconocimiento por parte de la dirección y de los demás compañeros de trabajo.

El líder puede crear de nuevas líneas de motivación pero **éstas deben ser coherentes con las aspiraciones básicas** que ya tiene el personal. Así, si el personal tiene unas necesidades económicas perentorias por razones personales o familiares, será inútil que el líder pretenda que colaboren con él sólo por amor a la Nación, salvo por breves períodos.

Por el contrario, también es cierto que muchas veces el personal no es consciente de que existen otros elementos de motivación diferentes de los que se venían aplicando hasta el momento. Así, hay casos en que la motivación al personal exclusivamente económica (ej. en función de las ventas), puede ser sustituida, al menos parcialmente, por garantías de carrera (ej. pasar a jefe local o regional de ventas). En otros casos, el compromiso del personal con la organización puede reafirmarse teniendo más consideración hacia él, dándoles la posibilidad de que exponga sus sugerencias y opiniones, etc. etc. sin necesidad de basarlo en las primas económicas.

El líder **no puede pretender** crear una escala de motivaciones que **sea aceptada unánimemente por todo el personal** ya que cada uno tiene sus circunstancias y su propia escala de motivaciones particulares. De todas formas las ideas del líder, sobre lo que deben ser los elementos motivadores del personal en los distintos niveles, van calando en la organización con el paso del tiempo y terminan formando parte de las características peculiares de esa organización, es decir de la cultura de la organización. El establecimiento de esa determinada cultura provocará también la paulatina salida de aquellos que no compartan la escala de motivación que ha impuesto el líder.

Como es obvio, las consecuencias de una nueva escala de motivación, tales como mayor o menor colaboración del personal, mayor o menor productividad, fuga hacia otras empresas, demandas de ingreso en la organización, etc. indicarán al líder si la escala que él ha creado es positiva o no para la organización.

El líder debe tener asimismo en cuenta que no existe una única escala de motivación que sea la mejor en todos los casos y circunstancias. Por el contrario, debe ser consciente de que **revisar y cambiar, de vez en cuando, los elementos de motivación utilizados** puede constituir un buen revulsivo para la organización, contribuyendo a evitar su monotonía o estancamiento.

Por tanto, el líder no debe tener miedo a introducir, en un momento dado, una prima por rendimiento y suprimirla años más tarde. Ahora bien estas decisiones deben ser razonadas a efectos de que el personal pueda entender qué se pretende con ellas y para evitar que puedan creer que se trata de decisiones arbitrarias,

tomadas para seguir la moda del momento o que encierran finalidades ocultas. Una característica esencial para que cualquier sistema de motivación pueda ser realmente motivador, consiste en lograr que el mismo sea considerado válido y aceptable por el personal o, al menos, por una gran mayoría de los empleados.

6.5 Principales teorías de motivación del personal

Los estudiosos han sugerido la existencia de diversas escalas de motivación. Una de las más conocidas es la propuesta por **Abraham Maslow**¹⁰ el cual señaló la existencia de una escala de motivaciones internas del individuo a las que él llamó "jerarquía de las necesidades" y que en orden ascendente son:

1. Necesidades **fisiológicas**. Serían las correspondientes a satisfacer necesidades básicas de la vida humana tales como alimentación, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow señaló que mientras que no se satisfagan estas necesidades no habrá otras superiores que motiven a las personas.

2. Necesidades de **seguridad**. Se trata de estar libre de daños físicos y del temor a la pérdida del empleo, propiedad, alimento o abrigo.

3. Necesidades de **afiliación** o aceptación. Las personas como seres sociales tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.

4. Necesidades de **estima**. No basta con el sentido de pertenencia. Es necesario sentirse estimado tanto por los demás como por uno mismo. Se pretende con ello obtener satisfacciones tales como poder, estatus, prestigio, cariño y seguridad en sí mismo.

5. Necesidad de **autorrealización**. Corresponde al deseo de ser en su sentido filosófico. Es decir de manifestar nuestro potencial en plenitud.

Las teorías de Maslow han sido cuestionadas por otros investigadores que estimaron que no se puede afirmar que hay una jerarquía u ordenación de las necesidades. Señalaron que los individuos, aun sin tener cubiertas las necesidades del primer o segundo nivel de la escala de Maslow, pueden estar motivados por otras necesidades de otro escalón por lo que no habría realmente una jerarquía absoluta de necesidades. También se señaló que la fuerza de las distintas necesidades variaba de un individuo a otro. Peter Drucker en su libro "Administración: Tareas, Responsabilidades y Prácticas" señaló que Maslow no había tenido en cuenta que "toda necesidad cambia en el momento mismo de ser satisfecha"

¹⁰ Abraham Maslow (1908-1970). Psicólogo de la conducta. Fue profesor en la Universidad de Massachusetts (USA)

Otro de los autores más prestigiosos respecto a los elementos de motivación fue Friedrich Herzberg¹¹. Afirmó que, en el contexto de la organización del trabajo, había dos factores fundamentales de motivación: los factores de **higiene** y los propiamente de **motivación**.

Como factores de higiene Herzberg señaló las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg sostiene que estos factores son meramente insatisfactorios, es decir que si no existen no hay satisfacción pero que **su existencia no garantiza que el individuo se encuentre satisfecho**.

Como factores propiamente motivadores Herzberg señaló el trabajo con retos, el logro, el desarrollo en el trabajo, la responsabilidad, la carrera profesional, el reconocimiento a la labor realizada. Según él son estos los factores que producen motivación al trabajador y por ello propuso que una línea fundamental de motivación consistiera en lo que él llamó el "**enriquecimiento del puesto de trabajo**", es decir la ampliación de contenidos, de responsabilidad tanto gestora como creadora, y en la carrera profesional, como manifestación formal de ese proceso.

La forma de lograr el "enriquecimiento de los puestos de trabajo" consiste en:

a) dar al trabajador más libertad de decisión respecto a temas tales como los métodos, secuencia y ritmo de trabajo

b) alentar la participación y la interacción entre los trabajadores

c) mantener un intercambio fluido de sugerencias, opiniones y respuestas entre el directivo y el trabajador

Al proceder al enriquecimiento del puesto de trabajo hay que tener en cuenta la diferencia de características de unos individuos a otros y evitar caer en la trampa de pensar que lo que "a mí me gustaría es lo que le va a gustar a él" pues no todos los individuos desean mayores cotas de responsabilidad y participación. Por ejemplo, para el empleado extrovertido aumentar el nivel de relación pública del puesto de trabajo puede ser tremendamente motivador mientras que para el introvertido puede constituir un verdadero sacrificio.

Otros autores han propuesto otros puntos de vista respecto a la motivación. Así Víctor Vroom propuso **la teoría de las expectativas**. Señaló que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si creen que lo que hacen contribuirá a lograrla. Vroom consideró que la motivación de un individuo era el resultado del valor que asigne al resultado previsto

¹¹ Nacido en 1923. Psicólogo y profesor de Administración en la Universidad de Utah. (USA)

multiplicado por la confianza (expectativa) que tenga en que sus esfuerzos contribuirán a alcanzarla:

$$\text{Motivación} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Cuanto más valor asigne un individuo a un determinado tipo de recompensa y cuanta mayor sean las expectativas de probabilidad que considere que sus actuaciones tendrán para conseguir esa recompensa más motivado se verá. Así, una determinada prima económica por ventas resultará tanto más motivadora cuanto mayores sean las expectativas que tiene el empleado de alcanzar ese nivel de ventas. Si considera que es casi imposible alcanzar ese nivel, su motivación para lograrlo será casi nula. Igual sucederá si sus expectativas de alcanzarlo son altas pero el valor que asigna a la prima económica (por su escasa cuantía o por otras circunstancias) es bajo.

Evidentemente un mismo resultado tendrá para unos individuos un valor distinto que para otros debido por ejemplo a la diferente importancia que implique para sus personales escalas de valores.

En la práctica, **en las organizaciones con pretensiones de perdurabilidad**, tales como las grandes empresas y las organizaciones públicas, el **enfoque de Herzberg se revela como el más adecuado**¹². No todo es dinero; las posibilidades de carrera, de ser escuchado, de participar, de autorrealización, etc. tienen un papel determinante en la motivación del personal. (Como veremos la Calidad Total opta por esta línea de motivación).

Por el contrario, en las organizaciones (o en los órganos de las mismas) en las que el individuo participa esporádicamente o en las que hay un resultado muy vinculado al esfuerzo individual (ventas, consultoría, etc.) el elemento de motivación principal suele ser la recompensa económica inmediata pues no se sabe qué puede ocurrir mañana. Es también el caso de las organizaciones, o partes de una organización, aparentemente poco perdurables, creadas para ejecutar un proyecto u obra concreta y que se disolverán después de cumplido su cometido. En estos casos, frecuentemente, el aspecto económico es el factor principal de motivación.

Ahora bien, todo líder suele pretender dar una cierta perdurabilidad a su organización aunque admita que la misma pueda experimentar cambios profundos en el futuro. Un líder no puede descartar que su organización deba, más adelante, reconvertirse, por ejemplo reorientándose hacia otras actividades productivas, lo cual le puede obligar a disolver distintas secciones muy especializadas. Sin embargo, siempre suele anhelar que exista un núcleo relativamente estable en la organización que le dé continuidad y que haya aceptado y entendido su liderazgo. En este núcleo

¹² Como veremos la Calidad Total opta por esta línea de motivación.

estable, que puede abarcar a una parte importante de la organización, el enfoque de motivación propuesto por Herzberg suele ser el más adecuado. Debe tenerse en cuenta que las "lealtades" basadas en meras relaciones económicas se desvanecen cuando cambian éstas y, por otra parte, no facilitan la transparencia sino que incitan a que cada miembro de la organización oculte información tanto de datos como de tecnología para así tener en la manga el mayor número de cartas posibles para hacerse indispensable para la organización.

En los casos de autoempleo, el factor económico constituye una motivación importante pero también lo es la autosatisfacción personal y, en especial, el lograr una respetada "imagen de marca" que, a su vez, es una garantía de que en el futuro seguirán siendo solicitados sus servicios profesionales tanto por sus clientes habituales como por los nuevos que acudan al reclamo del buen nombre del profesional.

7 Tras la teoría, la práctica: ¿Qué hacer?

El directivo, tras tomar nota de las consideraciones que se han formulado en las páginas anteriores, puede preguntarse:

- Planificar sí, pero ¿cómo y en qué medida?
- Fijar objetivos sí, pero ¿cómo?
- Establecer, revisar y en su caso modificar la estructura organizativa, sí pero ¿cómo?
- Diseñar y mejorar los procesos de producción, sí pero ¿cómo?
- Diseñar nuevos productos, sí pero ¿cómo?
- Evaluar los niveles de producción alcanzados, sí pero ¿cómo?
- Motivar al personal, sí pero ¿con qué medidas en concreto?
- Etc. etc.

La realidad muestra que, a pesar de que estas cuestiones son fundamentales para hacer de la empresa una empresa de éxito, resulta muy frecuente que el directivo, desbordado por el trabajo del día a día, no de una respuesta sistemática y estructurada a las mismas hasta que un día la urgencia de la situación le lleva a **improvisar y tomar posición sobre cómo organizarse**, en función de su carácter, conocimientos y experiencias personales.

En otros casos, con mayor serenidad, opta por **reunirse con su equipo más inmediato** e intenta encontrar respuestas que luego después debe instrumentar.

En otros, **recurre a ayuda de Consultores** externos que le ofrecen ideas y sugerencias, lo cual puede constituir una aportación valiosa, pero luego se pregunta ¿cómo las pongo en práctica?

Estas suelen ser las tres formas más usuales que utiliza el directivo para adoptar e implementar nuevas fórmulas de gestión en su organización y que le llevan a optar por diversas filosofías o actitudes directivas, más o menos personalistas, más o menos jerarquizadas, más o menos burocratizadas, más o menos abiertas a la consulta y la participación.

En este libro queremos poner a su disposición, de la forma más clara posible, **la denominada CALIDAD TOTAL**, que está constituida por una filosofía de dirección que ofrece respuestas concretas a los grandes interrogantes de organización y dirección que se plantea el directivo. Asimismo incluye una metodología de organización que propone un paquete integrado y armónico de líneas de actuación y de controles que le permiten implantarla, comprobar si la implantación se está realizando correctamente y, en su caso, reorientarla.

La CALIDAD TOTAL presenta un enfoque que consideramos no sólo más completo sino mucho más sólido y completo que otros, tales como la reingeniería, el liderazgo centrado en el jefe, el impulso creativo desde arriba, etc. los cuales pueden

dar resultados positivos a corto plazo pero que, en general, son perniciosos e inestables a medio y largo plazo.

La Calidad Total también es muy superior a ese amplio conjunto de recetas, que tanto Tom Peters, en "Reinventando la Excelencia", como otros autores propugnan, y que suele consistir en una enumeración de casos, tan variopinta y volátil, de la que resulta difícil extraer una conclusión central. No es extraño que los directivos, tras leer esos best-sellers, se encuentren en muchos casos sin saber cómo priorizar esa amplia y variada panoplia de sugerencias. Por otra parte, no está de más recordar que dos terceras partes de las empresas calificadas, en 1982, por Peters como excelentes están hoy en la ruina, como acertadamente señala Wooldridge en "La hora de los gurús".

La Calidad Total no se queda en el plano filosófico y en los grandes principios sino que también explica cómo se deben aplicar esos grandes principios y, además, ha impulsado el desarrollo de metodologías que permiten evaluar el funcionamiento de los distintos aspectos de la organización (liderazgo, personal, resultados, etc.) y ver en qué medida se está actuando realmente de forma coherente con la filosofía de la CALIDAD TOTAL.

La CALIDAD TOTAL toma en consideración no sólo el **Qué** (la Misión) sino también el **Cómo** (los Procesos) y además facilita de forma indudable y reiterada la **incardinación y la armonía entre** los tres tipos de agentes fundamentales que existen en toda organización: el **Directivo**, los **Empleados**, incluidos los Proveedores como Empleados indirectos, y los **Consumidores** o destinatarios de los productos y servicios.

SECCIÓN II
LA CALIDAD TOTAL

8 EL CONCEPTO DE CALIDAD

8.1 Una cierta confusión

El ser humano, frecuentemente, espera encontrar, o al menos así parece, el Elixir Prodigioso, la Palabra Mágica cuya mera pronunciación transformará todo en maravilloso y perfecto. No hay nada de malo en el deseo de lograr la perfección. Lo errado es creer que es posible encontrar una metodología, una herramienta, un proceso automático y absoluto que haría funcionar a las organizaciones como un reloj y que las transformaría en un Paraíso perfecto e inmutable. Esa pretensión de encontrar el instrumento, el sistema perfecto olvida la incidencia de las diferentes personalidades de los miembros de las organizaciones y de sus respectivas posiciones jerárquicas. Asimismo, ignora el impacto que las interacciones con un entorno en constante cambio ocasionan en la actividad, estructura y funcionamiento de las organizaciones.

Ahora bien al decir que no existe un sistema único, perfecto e inmutable para dirigir las organizaciones no debe interpretarse en el sentido de que no se pueden encontrar los principios básicos que deben inspirar una dirección moderna y eficaz capaz de conducir a la organización hacia el éxito. Es ahí donde las diferentes opiniones y teorías sobre organización y función directiva encuentran su por qué y su valor. Ahora bien ese proceso de búsqueda, de análisis y de oferta de soluciones es muy frecuente la aparición de nuevas terminologías que generan una cierta (o mucha) confusión y que hacen muy real la frase de que "los árboles impiden ver el bosque". Continuamente surgen nuevos términos tales como excelencia, calidad total, planificación estratégica, reingeniería, presupuesto por programas, presupuesto base cero, gestión del cambio, gestión del conocimiento, inteligencia emocional, etc. etc. Todo lo cual no es malo e incluso puede resultar hasta estimulante pero, lamentablemente, es frecuente que la parafernalia que los adorna dificulte la captación su esencia, el entendimiento de su aportación concreta y, en especial, sus diferencias con los enfoques anteriores.

Si a ello se une el hecho de la coincidencia en el tiempo y en el espacio de distintas y numerosas propuestas, nos encontramos con un inmejorable caldo de cultivo en el que arraiga y prolifera con facilidad la confusión y en el que, apenas se acaba de recibir y captar el primer mensaje, cuando ya se está recibiendo el segundo y así sucesivamente.

Terry Neil, director de Andersen Consulting de la sección de gestión del cambio, resumiendo un estudio interno realizado en su propia organización, señaló que una de las principales razones del fracaso de los esfuerzos para renovar la empresa es esta: "muerte por un millar de iniciativas". Literalmente dice que, en las empresas, suele ocurrir que se implanta "el programa de capacitación el martes, la gestión de la calidad total el miércoles, la reingeniería el jueves y el concepto de empresa aprendiz el viernes" y que "todas estas ideas son muy importantes, pero cuando son lanzadas

a los empleados como saques de ping-pong éstos quedan abrumados y confusos, y el foco de atención de la empresa queda irremisiblemente difuso”.¹³

¿Quiere esto decir que Terry Neil está en contra del estudio y aprendizaje de las nuevas metodologías y herramientas? Desde luego que no. Lo que quiere decir es que lo fundamental respecto a las sugerencias de mejora no es buscar recetas o métodos sino, ante todo, captar su espíritu y los principios que las inspiran. Hay que lograr ser dueños de las herramientas, evitando que ellas se apropien de nosotros. No podemos estar innovando un día con una herramienta y al día siguiente con otra porque corremos el riesgo, no sólo de confundir a los empleados en cuanto al cómo sino también, y lo que es peor, respecto hacia dónde se quiere ir.

Por ello el directivo debe optar por una filosofía de gestión y elegir una metodología que refleje esa filosofía y que le permita evaluar si tanto los fines como los medios están funcionando coordinada y adecuadamente. La Calidad Total es la opción específica y particular que propugnamos pero cuyo significado real no siempre es percibido de la misma forma. Esto da lugar a diversas interpretaciones que, en algunos casos, alejan de su propósito y de su espíritu original. El primer reto que se plantea es, por tanto, clarificar qué se entiende por Calidad Total.

8.2 Calidad del Producto, Calidad del Proceso y Calidad Total

La experiencia muestra, desafortunadamente, que muchas personas que asisten a cursos sobre Calidad Total salen del mismo reteniendo tan sólo el título y, en su caso, algunas de las anécdotas o técnicas colaterales que se hayan expuesto pero sin haber captado la esencia de la Calidad Total. Es más, resulta frecuente que se aluda a Deming como un impulsor del control estadístico de los procesos, lo cual no es incierto pero desenfoca la esencia de su mensaje. En efecto, para Deming el control estadístico de las variaciones observadas en los productos que se generan en un proceso es una forma de controlar la calidad que se está obteniendo en el producto **ipero no es la Calidad Total en sí misma!**. El control estadístico de los resultados de los procesos es una herramienta de control pero no es, en absoluto, la esencia de la Calidad Total que propugna Deming.

La confusión que se produce en torno al tema de la Calidad Total se ve agravada por el hecho de que en los libros aparecen términos tales como Gestión de Calidad, o Control de la Calidad, o Calidad Plena, o Control Total de Calidad, o Despliegue de la Función de la Calidad, o Programa de Mejora de la Calidad, etc. que en unos casos se usan como sinónimos de la Calidad Total y en otros no, lo que contribuye a dificultar la comprensión de la idea. Por ello, sugiero al lector que siempre que en algún texto aparezca el término Calidad no lo considere sinónimo de Calidad Total en tanto no esté seguro de cuál es el significado que el autor haya dado al término “Calidad”.

Hay, fundamentalmente, tres significados muy diferentes a los que se suele aludir cuando se emplea el término “calidad”: la Calidad del Producto, la Calidad del

¹³ Ver “En busca del boom” Tom Peters. Ed. Deusto pag.190

Proceso (o Certificación de Calidad) y la Calidad Total. Cuando en algún manual o artículo aparezca el término Calidad lo primero que se debe analizar es a cuál de los tres significados antes aludidos se hace referencia.

La Asociación Española de Calidad señala que existen tres etapas diferentes y sucesivas respecto a la Calidad:

- ◆ El Control de Calidad de los Productos y Servicios
- ◆ El Aseguramiento de la Calidad
- ◆ La Calidad Total

INSERTAR AQUÍ DIBUJO

El Control de Calidad consiste en comprobar, mediante la realización de inspecciones, si una materia prima o un producto cumple con las especificaciones previamente establecidas. Su objetivo es garantizar la calidad del producto que se va a ofertar al cliente, eliminando los productos defectuosos.

El Aseguramiento de la Calidad pretende garantizar que el proceso es eficiente y que está adecuadamente diseñado para generar y ofrecer el producto o servicio de que se trate. Si el proceso está bien estudiado y definido para obtener un determinado producto se garantiza que todos los productos resultantes de ese proceso son idénticos. Por otra parte el análisis del proceso permite descubrir y eliminar fases del proceso que sean ineficientes bien por la forma en que se realizan, bien porque sean redundantes, bien porque se pudieran haber integrado

conjuntamente en una sola fase u operación, o ser realizadas por otro empleado, etc. La norma ISO 9000, por ejemplo, se basa en este concepto de Aseguramiento.

La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad.

Es muy importante entender que estos tres enfoques de la Calidad pueden existir por separado. Así, puede haber empresas cuyos productos sean de calidad pero que no hayan obtenido el Certificado de Calidad (del proceso), por ejemplo la certificación ISO 9000. A sensu contrario, puede haber empresas que tengan el Certificado de Calidad pero que produzcan productos inadecuados o poco atractivos para el cliente, es decir productos de poca calidad debido a que el diseño del producto es inadecuado. Recordemos que todo proceso de producción eficaz no modifica (no rediseña) el producto sino simplemente lo genera de acuerdo con el diseño recibido.

También puede haber empresas que implanten la gestión de Calidad Total pero que, al menos en una primera fase, no generen productos o servicios sin defectos ya que la calidad del producto es consecuencia de un correcto proceso de diseño del producto, de una buena definición del proceso y de una correcta ejecución del mismo. Hay que tener en cuenta que la calidad del producto no se logra súbito dopo la mera decisión de implantar la Calidad Total sino una vez que la misma ya está implantada. Puede también ocurrir que empresas que se gestionen mediante la filosofía de Calidad Total no necesariamente opten por obtener el Certificado de Calidad ISO 9000 (de sus procesos) pues aunque este Certificado reafirma la imagen de la empresa y le ayuda a mejorar sus procesos, puede ocurrir que se haya considerado que la opción por la Calidad Total es suficiente y que no se quiera incurrir en los costes que conlleva la obtención del Certificado ISO 9000.

8.2.1 La Calidad del Producto

Hablar de calidad de producto no tiene una interpretación unívoca, porque ¿a qué se pretende aludir cuando se habla de calidad? Hay que tener en cuenta que en unos casos la idea de calidad se asocia con el precio del producto. En otros se alude a que su característica de ser muy escaso en el mercado. En otros hace referencia las características técnicas de un producto. En un caso, la calidad se entiende reflejada en el precio. En otro, en la rareza. En otro, en las características técnicas: Todo lo cual hace que el concepto de calidad aparezca como algo difícil de precisar y por tanto de gestionar.

Tras estas reflexiones puede haber quien diga: "Dejémonos de ambigüedades. Lo que en la práctica cuenta, desde el punto de vista de la calidad, son las características del producto". Pero esta afirmación voluntarista sobre lo que es la calidad se enfrenta a una realidad compleja: ¿De qué características estamos hablando? Para dar respuesta a este interrogante surgió la NORMALIZACIÓN de

productos la cual define las distintas características de tamaño, dureza, espesor, etc. que se pueden exigir de un producto determinado para que sea considerado de calidad 1º, 2º etc. Pero, en la práctica, ¿es una naranja de 1ª o un huevo de 1ª mejor que uno de segunda?. ¿Acaso un determinado tamaño, un determinado color implica un mejor sabor?

Ishikawa¹⁴ narra un ejemplo muy ilustrativo. Señala que durante más de dos décadas había estado estudiando las Normas Industriales Japonesas para el papel de periódico en rollos. Las normas se referían a la resistencia a la tensión, al espesor y al ancho del rollo las cuales presuntamente garantizaban la calidad del papel. Sin embargo, un encargado del Control de Calidad en una fábrica que visitó le dijo: *"Algunas veces recibíamos quejas de las casas impresoras aunque el producto que les hubiéramos enviado cumpliera todas las normas industriales exigibles, y sin embargo otras veces no recibíamos quejas cuando el producto no cumplía dichas normas. Por tanto, resolvimos olvidarnos de las normas industriales japonesas"* Le pedí más detalles y me explicó que *"la queja más frecuente era que el rollo se rompía durante la impresión"*

Ishikawa quiere, con ello, resaltar la dificultad que existe para definir, en muchos casos, los parámetros que, de alcanzarse, garantizan la calidad del producto esto es, su capacidad para cumplir la finalidad a que está destinado. La satisfacción del cliente un factor esencial para evaluar la calidad real del producto pero muchas veces la empresa productora se encuentra ante la dificultad de interpretar qué entiende el cliente por calidad. Por ejemplo, a veces se dice que el público desea que el automóvil cumpla el requisito de ser de "fácil conducción" pero ¿qué significa "facilidad de conducción"? ¿Cómo medirla?

La calidad del producto se presume incluida en la Calidad Total pero no son conceptos equivalentes ni necesariamente vinculados. Pueden producirse artículos de calidad en organizaciones no inspiradas en la Calidad Total. Para decirlo en palabras inequívocas: pueden producirse productos de calidad en organizaciones que funcionen basadas en el sistema de esclavitud. Ahora bien esas organizaciones no se hallan en la línea de la Calidad Total y aunque en un momento dado puedan tener éxito económico, su estilo de gestión no garantiza en absoluto que vayan a seguirlo teniendo en el futuro sino que por el contrario podemos afirmar hoy, en el siglo XXI, que están abocadas a desaparecer. Por el contrario, la Calidad Total es garantía de éxito futuro aunque en una primera fase no haya alcanzado un nivel de calidad suficiente en los productos.

8.2.2 La Calidad desde el punto de vista del cliente.

Desde el punto de vista del cliente puede hablarse de tres niveles de calidad: la calidad esperada, la calidad satisfactoria y la calidad que deleita.

La **calidad esperada** se alcanza cuando el producto o servicio tiene aquellas características que los clientes dan por supuestas y que por tanto no solicitan

¹⁴ Ver su libro ¿Qué es el Control Total de Calidad? Pag 64.

explícitamente cuando piden un determinado servicio o producto. Así el ciudadano que solicita una autorización a la Administración no precisa en su petición que desea que se le dé respuesta por escrito y con letra legible ya que da por supuesto que será así. De forma análoga, cuando va a adquirir un neumático nuevo para su vehículo da por supuesto que será homogéneamente redondo y que no estará pinchado. Cuando las características esperadas se dan, los clientes **quedan conformes**; cuando no se dan, quedan **muy insatisfechos**.

La **calidad que satisface** se logra cuando el producto o servicio incluye determinadas características que los clientes solicitan específicamente. Por ejemplo, que el bistec esté medio pasado o que el neumático adquirido esté instalado para las 5 de la tarde. Cuando las características solicitadas se dan, los clientes **quedan satisfechos**. Si no se dan, quedan **insatisfechos**.

Finalmente la **calidad que deleita** se da cuando el producto o servicio incluye características que los clientes no han solicitado porque no pensaban que fuera posible solicitarlas o porque ni siquiera se las imaginaban. Se trata de características extraordinarias añadidas por voluntad de la empresa. Por ejemplo, servir el bistec solicitado en un plato especialmente decorado o regalarle al cliente, al pagar la factura un pequeño bolígrafo publicitario. Cuando se dan, los clientes quedan **muy satisfechos**. Si no se dan, **no quedan insatisfechos**.

Pero, ¿cuál es la esencia de la calidad? ¿Cuál es el factor que más influye en que el cliente perciba que el producto o servicio adquirido tienen calidad?

A la complejidad de definir en qué consiste la calidad del producto en sí, se une el hecho de que para los clientes la calidad no se **limita** únicamente a si el producto o servicio realmente cumple las cualidades que se afirman de él. El concepto moderno de calidad hace especial hincapié en el **modo en que** la organización satisface a sus clientes, incluido el modo en que son atendidos por teléfono, la rapidez con que el personal responde a una solicitud del ciudadano o prepara una oferta (un presupuesto) para un cliente o responde a sus reclamaciones.

Las investigaciones realizadas por la Forum Corporation, sobre las razones por las cuales se había perdido una parte de la clientela de importantes empresas industriales y de servicios, mostraron que un 15% aproximadamente de los clientes que se marcharon lo hicieron porque había encontrado "un producto mejor" (con menos averías o menor índice de defectos); otro 15%, porque había encontrado "un producto más barato"; el 20%, por la " falta de contacto y atención personal" por parte del anterior proveedor; y un 50%, porque "las relaciones con el personal del proveedor eran de ínfima calidad"

En suma:

Un 15% se perdió por problemas de calidad del producto

Otro 15% se perdió debido al precio.

Un 70% se marchó porque no le gustaba la relación humana que tenían con el proveedor.

La conclusión es evidente: todo cliente desea obtener un producto o servicio con unas características mínimas determinadas pero **lo que más influye en su percepción de la calidad es el trato humano que recibe**. El cliente está dispuesto, en muchas ocasiones, a disculpar o no dar gran importancia a un fallo si la atención con que se le escucha y el esfuerzo con que se pretende subsanar el fallo ponen de manifiesto una voluntad inequívoca de dar satisfacción a su reclamación. Es obvio que no se puede considerar que el producto o servicio sea de calidad cuando se ha cometido un fallo pero no se debe ignorar que, probablemente, no se perderá el cliente si el trato que se le dispensa pone en evidencia un indudable deseo de atenderle.

8.2.3 La Calidad desde el punto de vista de la empresa

Desde el punto de vista de la organización productora el término calidad tiene otro matiz. Calidad para la empresa es la adecuación de las actividades de la organización a la definición del papel que sus directivos quieren que juegue en el mercado. Los directivos de la empresa u organización que opera en el mercado pretenden el éxito económico y, desde este punto de vista, podría decirse que la empresa opera con calidad cuando lo alcanza.

En esa línea cabe afirmar que lograr la calidad desde el punto de vista de la empresa implica:

1º Ofrecer productos atractivos para sus **clientes** lo que requiere:

- a) identificar las necesidades de éstos
- b) elaborar productos que se ajustan a esos requisitos

2º Efectuar **ventas rentables**, es decir cuyos precios estén por encima de los costes.

3º **Maximizar los beneficios de sus ventas**, produciendo eficientemente, es decir con costes mínimos lo que requiere

- a) ser eficiente en el **uso** de sus recursos o dicho en otros términos, no despilfarrar los recursos humanos, materiales, etc.
- b) producir con **procedimientos** eficientes que minimicen la repetición de tareas o los derroches
- c) eliminar las actividades superfluas que no aporten valor para la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

En el caso de la Administración Pública así como en el de otras muchas organizaciones (ONGs, Partidos Políticos, etc.) cuyos resultados no se miden por el beneficio económico, el éxito se asocia a la consecución de una buena imagen externa, a la simultánea satisfacción de sus empleados y al mantenimiento de un nivel de gastos que se considere coherente con los servicios generados.

En estos casos, la calidad para la organización requiere, de forma paralela a lo que ocurre en la empresa, lograr ofrecer servicios atractivos a sus clientes, tener buena imagen, (lo cual para la Administración suele ser el equivalente a las ventas rentables en la empresa privada) y tener un nivel de costes razonable. La consulta al cliente, la identificación de sus necesidades y el diseño de nuevos servicios, al igual que en el caso de la empresa, permite ofrecer servicios atractivos y, si la atención al cliente es adecuada, lograr buena imagen pero ¿cómo lograr simultáneamente que todo ello tenga un coste razonable para el Estado?

Es aquí donde se plantean las dificultades principales para las organizaciones que no están regidas por el mercado y que por tanto no pueden utilizar el indicador de beneficios, indicador que algunos consideran cuestionable pero indicador cuantitativo al fin y al cabo. En el caso de estas organizaciones de fuera del mercado, el mejor camino para analizar su "rentabilidad" es comparar sus resultados y costes con actividades análogas en otras organizaciones similares. Sin embargo, ante la frecuente carencia de estos datos, bien por que no se hayan efectuado los cálculos correspondientes o bien por que no se disponga de datos de organizaciones similares, la solución alternativa que ofrece la Calidad Total es la de promover un diálogo permanente con el personal, orientado a descubrir junto con ellos las fases del proceso que no aporten valor y a mejorar y simplificar los procedimientos.

8.2.4 Calidad simultánea para cliente y organización

Cabe preguntarse si es factible hacer coincidir el interés del cliente y el interés de la empresa u organización. La Calidad Total da una respuesta taxativa: no sólo es posible dar satisfacción a ambos sino que, además, ese es el camino más adecuado para lograr que la empresa u organización alcance el éxito.

En efecto, observemos que la secuencia de la consecución del éxito para una empresa se estructura sobre los siguientes principios:

a) Las ventas tan sólo tendrán éxito y permitirán crear una clientela estable en la medida en que los clientes perciban que la empresa les ofrece calidad tanto en el producto en sí como en la forma de trato y en la atención posventa.

b) La organización sólo será capaz de satisfacer a sus clientes si identifica sus necesidades y responde, o supera, las expectativas de éstos. La Calidad Total subraya que las opiniones de los clientes constituyen una información de un valor inestimable para hacer evolucionar el diseño del producto adaptándolo a las necesidades del cliente y para evaluar la percepción que tienen los clientes del trato que reciben y mejorarlo, en su caso.

c) La organización sólo será capaz de maximizar sus beneficios, u optimizar su imagen, si elabora sus productos o servicios eficientemente, es decir con costes mínimos lo que requiere producir con eficiencia, producir con procedimientos eficientes que minimicen la repetición de tareas o los derroches y eliminar las actividades que no estén orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes externos.

d) La organización sólo será capaz de mejorar la eficiencia de los procesos si solicita las sugerencias de los empleados que conocen de cerca la realidad de los procesos productivos y que, en su manejo, descubren posibilidades de mejora.

e) La calidad en el trato con el cliente y la constructiva aportación de sugerencias por parte de los empleados sólo es posible, subraya la Calidad Total, si los empleados se sienten integrados en la empresa.

La Calidad Total no es cicatera con el nivel de calidad, tanto de producto como de trato, que hay que dar al cliente. Su respuesta a este respecto es siempre es la misma: hay que ofrecer al cliente el máximo nivel de calidad posible que permita el precio del producto. Por otra parte, la Calidad Total considera que el futuro es de la calidad y que el cliente estará cada vez más dispuesto a pagar más por lo que considere productos o servicios de calidad con preferencia a otros más baratos pero de calidad dudosa.

La Calidad Total al apoyar la línea de una calidad de producto cada vez mayor no hace otra cosa que sostener la práctica común de muchas empresas las cuales aprovechan el tirón de su imagen de calidad tanto para diversificar sus actividades como para crear marcas, con distinto nivel de calidad de producto y servicio, que cubren una gama de precios y calidades lo que les permite alcanzar otros segmentos de mercado. Un ejemplo de este tipo lo constituye la empresa española El Corte Inglés, una cadena de grandes almacenes, que adoptó como imagen de marca tanto la calidad del producto como la atención al cliente. Posteriormente, ha creado la cadena de hipermercados Hipercor, aprovechando la imagen de marca de calidad que tiene El Corte Inglés, y con una gama de productos de menor precio.

Otro ejemplo del aprovechamiento de una imagen de marca de calidad fue la creación, por distintas cadenas de hipermercados, de los llamados "productos blancos" o productos sin marca, que inicialmente fueron productos envasados sin distintivo de marca y frecuentemente en envases blancos (de ahí su denominación). Obviamente lo que hacían esas cadenas de alimentación era garantizar al cliente implícitamente que los citados productos tenían un determinado nivel de calidad iporque eran ellas las que los vendían! Por eso, posteriormente, los citados "productos blancos" evolucionaron adquiriendo la "marca" que realmente tenían (productos Alcampo, productos Hipercor, productos Día, etc.). En la actualidad estas empresas son muy sensibles a la calidad de los productos que ofrecen bajo su marca, inclusive más que respecto a los restantes productos que venden, pues son conscientes de que está en juego su prestigio. Si ampararan productos defectuosos o si no atendiesen las recomendaciones o las quejas de los clientes respecto a estos

productos podría dañarse de forma importante la imagen de calidad que han conseguido, lo cual repercutiría en toda la línea de negocio amparada bajo su marca.

8.2.5 La Calidad Total. Origen y Desarrollo

En 1950, estadounidense Edwards Deming, fue invitado por la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses a impartir diversas conferencias en Japón. El propósito esencial de las mismas era ayudar a mejorar la calidad de los productos japoneses que en aquella época eran bastante deficientes. Su mensaje fue muy claro: los defectos que se originan en el proceso de producción pueden ser reducidos en gran medida si se analiza, revisa y controla el proceso. Esta es la única forma eficaz de garantizar la calidad del proceso de producción. Ahora bien, para lograr esto es necesario que los empleados se sientan motivados a controlar y revisar, ellos mismos, el proceso.

La filosofía de gestión que propugnó Deming, la Calidad Total, tuvo gran aceptación en Japón porque encajaba muy bien con la cultura y la mentalidad de este país. En Japón la cultura tradicional, con hondas raíces confucionistas y budistas, da prioridad al grupo frente al individuo; por ello el proceso de creatividad y la toma de decisiones se efectúa en un contexto de gran interacción dentro del grupo. Las iniciativas se formulan y presentan en nombre del grupo, en vez de individualmente como ocurre en Occidente, lo cual facilita la cooperación y la transparencia dentro del equipo. Todo ello constituyó un excelente caldo de cultivo para la filosofía de la Calidad Total que propugna Deming y que, como veremos, otorga gran importancia a las relaciones de cooperación.

El desarrollo y competitividad de la industria japonesa sorprendió a Occidente e impulsó a las empresas norteamericanas a interesarse por los "secretos" de la gestión japonesa y así las ideas de su compatriota Deming, tras haber encontrado un terreno fértil en Japón, volvieron a tener en 1980, treinta años más tarde, receptividad en el país de donde procedieron haciendo una vez más realidad el dicho de que "nadie es profeta en su tierra"

Entre los principales teóricos de la Calidad Total cabe hoy citar, además de Deming, a Crosby, Juran¹⁵, Ishikawa¹⁶ y Rosander.

En Europa, la Calidad Total ha calado con profundidad, desde finales de los 80, dando lugar a la creación, el 19 de octubre de 1989, de la Fundación Europea de la Calidad Total y al desarrollo de una metodología, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, cuya finalidad es ayudar a los líderes de las organizaciones a comprobar si realmente todos los componentes de la organización están funcionando adecuadamente de acuerdo con los principios de la Calidad Total. La autoevaluación que propugna el modelo ayuda a los directivos a detectar dónde, en qué aspectos de

¹⁵ Joseph Juran (1904) Ingeniero y consultor. Colaboró a introducir en Japón el enfoque de la calidad

¹⁶ Kaoru Ishikawa. Profesor y Presidente del Instituto Musashi de Tokio

la organización y en qué medida, hay que reforzar o revisar el funcionamiento o la implantación de las ideas de Calidad Total.

8.2.6 La Calidad Total

El libro del Rafael Aguayo, "Dr. Deming", basado en las ideas de su maestro, el Dr. Deming, contiene reflexiones y puntos de vista muy clarificadores sobre la Calidad Total que ayudan a superar la confusión que suele existir respecto al término Calidad y sus implicaciones.

La idea tradicional de Calidad se asocia con la existencia de un Departamento de Control de la Calidad que revisa los productos para descartar los que tienen defectos con la finalidad de garantizar que tan sólo un porcentaje muy pequeño de los productos que llegan al consumidor será defectuoso. Esta idea de control de la calidad tiene muy poco que ver con el tipo de control que propone la filosofía de la Calidad Total. Deming considera, según dice Aguayo, que *"control de la calidad significa conocimiento, particularmente conocimiento de la variación y de los procesos, entrenamiento y formación permanente y entusiasmo por la labor"*. En suma, cuando Deming utiliza el concepto "Control de la calidad" no se refiere al análisis estadístico de los resultados de los procesos sino al **conocimiento del por qué** de la variación, realizado **mediante la colaboración** de los empleados, a efectos de revisar los procesos y dar formación para que en lo sucesivo esas causas de error se subsanen.

Para enfatizar más aún la diferencia que la Calidad Total tiene con la inspección de la calidad de los productos, Aguayo nos recuerda que Deming propone una receta sorprendente: *"Deje de depender de la inspección masiva para lograr la calidad"*¹⁷. Con ello Deming no propugna la eliminación total de la inspección pero, señala, *"la inspección no detecta los problemas inherentes al sistema"*. Por tanto es un error creer que se está mejorando la calidad cuando un inspector detecta y rechaza los productos defectuosos. Lo que se está mejorando es la probabilidad de que el consumidor reciba productos sin fallos, inclusive se le puede garantizar que todos los productos que se ponen a la venta carecen de fallos, como sería el caso si se inspecciona el 100% de los productos. Pero no se está mejorando la calidad del sistema de producción.

Si se establece un sistema de inspección por muestreo para controlar lo que han producido los empleados, lo único que podrá garantizar la inspección será que el porcentaje de defectos en los productos no excede de un porcentaje mayor o menor, según sea el tamaño de la muestra que se analiza. Sin embargo, las causas de los defectos de producción seguirán siendo desconocidas y por tanto no se subsanarán. Si no se revisa el proceso siempre existirá un porcentaje de productos defectuosos que serán eliminados por la inspección pero cuyo coste, así como el propio coste de

¹⁷ Ver el citado libro de Rafael Aguayo.

la inspección, repercutirá obviamente sobre el precio que está pagando el consumidor.

En esa misma línea Ishikawa¹⁸ señala: *“Los inspectores son un personal innecesario que reduce la productividad global de la empresa. No fabrican nada. La inspección es necesaria sólo porque existen defectos y artículos defectuosos. Si estos desaparecieran, los inspectores serían innecesarios”*

Deming propugna que todo proceso siempre debería ser supervisado pero no necesariamente por inspectores sino por los propios empleados que elaboran y generan el producto o servicio.

Abundando en el tema, Aguayo señala que en 1996 el doctor Joseph Juran, otro de los gurúes de la calidad, escribió en la revista Industrial Quality Control: *“En Checoslovaquia existe la suposición infundada de que la mayor parte de los fallos son controlables por el operario, y que si los trabajadores pusieran interés, los problemas de calidad de las fábricas serían significativamente más reducidos.”* Con ello denuncia un punto de vista muy frecuente en los directivos que consiste en considerar que los culpables de los defectos son fundamentalmente los empleados lo cual, con la intención de mejorar la calidad, lleva a aumentar el control de los procesos, a supervisar lo que hacen los obreros y a intensificar la inspección de los productos Sin embargo Deming, Juran e Ishikawa dejan muy claro que eso no es Calidad Total.

Deming enfatiza que el 94% de los fallos es atribuible al sistema y no al empleado. Juran lo reduce un poco pero lo sitúa en un 80% y algo parecido ocurre con Ishikawa que afirma que cuando una planta produce artículos defectuosos o fracasa en algo, solamente del 20 al 25% de la culpa puede atribuirse a los operarios de línea.

Deming resalta igualmente que el énfasis que tradicionalmente se ha puesto en la inspección o el control ha llevado a actitudes que finalmente son contraproducentes para la calidad. Así, por ejemplo, afirma que es un grave error fomentar la remuneración de los inspectores en función de la cantidad de productos defectuosos detectados. Cuantos más fallos haya, mayor será su remuneración lo cual, lamentablemente, les puede inducir a denunciar aspectos nimios, presuntamente defectuosos, que no son realmente significativos. En un contexto así, el propósito real que movería a los inspectores no sería la mejora de la calidad sino la mejora de su propia retribución. Deming considera perjudicial que existan situaciones en las que el interés de la empresa y el interés del trabajador resulten enfrentados ya que ello irá en detrimento de la calidad.

Otro error común, en esa misma línea de enfatizar la importancia de la inspección, consiste en establecer sistemas en los que se inspecciona dos o más veces cada fase de un proceso. Cuando dos individuos hacen la misma tarea, que cualquiera de los dos podría cumplir sin fallos, ninguno se siente realmente

¹⁸ ¿Qué es el Control Total de Calidad? Pag 95.

responsable de la misma. El problema es que cada individuo considera al siguiente su sustituto o su respaldo. Es muy típico el caso de la burocracia administrativa en el que los jefes, por la mera razón de su posición jerárquica, firman el trabajo que ya ha firmado su subordinado, dando lugar a una serie de firmas en cadena. En estos casos las firmas, frecuentemente, no tienen otra finalidad que poner de manifiesto la línea de mando sin, en realidad, aportar un pronunciamiento de fondo sobre la decisión. Cuando el empleado es considerado simplemente como una máquina humana que realiza un determinado proceso es difícil que sienta responsabilidad por lo que hace. Se le puede amenazar con sanciones si comete fallos pero ello no conduce a lo que llamamos Calidad Total.

La inspección por muestreo del producto implica admitir que siempre existirá un porcentaje, aunque sea pequeño, de productos defectuosos que habrán escapado al ojo de inspector. Ese no es el espíritu de Calidad Total, la cual pretende que el proceso sea revisado y modificado para que, por sí mismo, sea capaz de lograr cero defectos.

Una anécdota que refleja un auténtico espíritu de calidad fue la demostrada por una compañía japonesa que hizo una incursión en el mercado norteamericano por primera vez. El pedido del comprador norteamericano era de 50.000 unidades con no más de 3 defectos por cada 10.000. Cuando el comprador recibió la remesa, el proveedor explicaba en una carta que no estaban familiarizados con los métodos comerciales norteamericanos y que les había llevado unos cuantos días imaginar qué pretendían decir al especificar que no debía haber más tres defectos por cada 10.000 unidades. Por ello, explicaban que junto con las 50.000 unidades perfectas, en un paquete aparte, adjuntaban quince productos defectuosos para que el comprador hiciera con ellos lo que deseara.

Cuando un proceso genera defectos de manera constante y significativa, debido a la imprecisión de la maquinaria utilizada o a la variabilidad de la materia prima, **lo que hay que hacer es incluir la inspección** de los productos DENTRO DEL PROPIO PROCESO, como una fase más que se considera imprescindible. Donde se aplica una inspección del 100 por cien, la inspección no se considera una supervisión del proceso sino una fase del proceso en sí. En la práctica, Deming aconseja un 100 por ciento de inspección en aquellos casos donde no el tipo o circunstancias del proceso no permiten garantizar la ausencia de fallos, o ninguna inspección cuando el nivel de defectos es aceptablemente reducido.

La Calidad Total propugna que la organización se concentre para estudiar las causas de los fallos a fin de poder corregirlas en origen y lograr que la inspección final se pueda eliminar completamente. En suma, **una de las metas de la Calidad Total es** definir procesos en los que tanto las materias primas o piezas como las operaciones que se realizan garantizan **que los productos que se obtengan serán idénticos** y en los cuales, por tanto, **no será necesaria la Inspección externa como forma de garantizar** la calidad.

Ahora bien Ishikawa señala que el espíritu de Calidad Total debe rechazar triunfalismos y afirma que *"quienes piensen que bajo un proceso uniforme los*

efectos son siempre uniformes se equivocan. Mientras haya personas así seguiremos teniendo productos defectuosos". Con esto quiere decir que aunque se asuma que, en teoría, un proceso robotizado generará productos idénticos al diseño establecido siempre tiene que haber un cierto seguimiento de los resultados a efectos de corregir circunstancias imprevistas y de adaptar los procesos a posibles variantes en las materias primas, en las tecnologías, en la coordinación entre fases anteriores y posteriores, etc. etc.

Los productos de calidad no son producidos únicamente por organizaciones que han adoptado un sistema de gestión de Calidad Total. Bajo otras filosofías de gestión también PUEDEN producirse productos de calidad pero todas las organizaciones que adoptan este sistema de gestión DEBEN producir inexcusablemente productos de calidad y, además, DEBEN ser organizaciones innovadoras y creativas.

La Calidad Total exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión de todos los miembros de la empresa, sobre todo de los gestores. **Implica la adopción de una nueva filosofía de gestión.** La manifiesta intención de mejorar la calidad de los productos y servicios no implica que se haya implantado una filosofía de Calidad Total. Es una mera declaración de voluntad que requiere ante todo entender qué es lo que se pretende hacer. Hay muchos conceptos erróneos en torno a lo que significa introducir la Calidad Total en una organización.

Aguayo señala que los observadores sólo ven lo que han sido entrenados para ver y, con humor, dice que *"cuando algunos observadores norteamericanos viajaron a Oriente para descubrir los secretos de gestión de los japoneses, regresaron decepcionados, porque la única diferencia que pudieron descubrir fue la afición de los japoneses por el canto matinal"* (es conocido que, en muchas empresas japonesas, los empleados antes de entrar al trabajo cantan, en formación, el himno de la empresa).

8.2.7 Lo que es y lo que no es Calidad Total

Una de las mejores formas de captar la esencia de una determinada filosofía consiste en entender sus conceptos básicos por contraposición a los que propugnan sus contrarios. Así, el color blanco se comprende mejor por oposición al negro. Aquí vamos a seguir el mismo método: exponer la filosofía que inspira la Calidad Total por contraposición a algunas opiniones que, frecuentemente, se escuchan respecto a la forma más adecuada de gestionar las organizaciones empresariales y no empresariales:

1. *"Introducir la Calidad Total implicará un coste adicional de funcionamiento de la organización"*. Esta afirmación es errónea. Se inscribe en la línea de pensamiento que considera que todo proceso que añade valor implica un coste adicional y por tanto un recorte de beneficios de la organización. No es así: la Calidad Total afirma que si bien inicialmente la introducción de esta filosofía de gestión

conllevará costes adicionales, éstos serán pequeños y, además, en un plazo corto serán compensados con la mejora de beneficios que se obtendrán.

2. *"Hay que lograr un nivel de calidad suficiente para atender las expectativas del cliente"*. Esta frase refleja una mentalidad estrecha. Equivale a decir: nos contentaremos con dar el nivel mínimo de calidad que requiere el cliente. Esta actitud no induce a la empresa a la mejora continua y puede ocurrir, y frecuentemente ocurre, que la empresa termina perdiendo mercado ante otras competidoras que no ponen techo a la calidad de sus productos sino que introducen mejoras que les llevan más allá de las expectativas actuales del cliente con lo cual consiguen atraer incluso a clientes de las empresas competidoras. La empresa que de verdad cree en la Calidad Total, considera la calidad como su imagen de marca y está siempre dispuesta a buscar nuevas mejoras.

Esta actitud no implica falta de racionalidad en la consideración de los costes pues es evidente que sería ruinoso ofrecer unos productos cuyo precio estuviese por debajo de sus costes de producción. La empresa que cree en la calidad se preocupa de la relación precios-costes a la hora de introducir mejoras y obviamente descarta aquellas mejoras cuya introducción implicase un coste de producción superior a los precios que aceptaría pagar el mercado. **Pero no descarta a priori** la búsqueda de nuevas mejoras, entre otras cosas porque muchas de ellas podrían ser tan atractivas para el cliente que permitiesen incluso una subida de precios.

3. *"La supervisión por parte del jefe es clave para mejorar la calidad"*. La Calidad Total, sin negar el papel fundamental del directivo, considera que el rol esencial de éste no es controlar los detalles o tener mandos intermedios concentrados en supervisar las distintas fases de la producción. La Calidad Total considera que si se diseña un proceso adecuado, el propio proceso será garante de la calidad del producto sin tener que depender del ojo vigilante del supervisor. El conocido refrán "el ojo del amo engorda el caballo" no forma parte de la filosofía de Calidad Total. Esta diría: "aunque no esté el amo, si hay Calidad Total en los procesos y organización, el caballo engordará".
4. *"Hay que estimular la responsabilidad de los trabajadores. Hay que darles empowerment"*. Suena muy bien, resulta muy moderno, muy actual. Lo propugna Tom Peters y muchos otros autores pero la realidad es que, en general, a los trabajadores no se les otorga autonomía para introducir reformas que permitan mejoras e, incluso ni siquiera suelen existir mecanismos a través de los cuales recoger sus sugerencias. A veces algunas empresas innovadoras colocan los consabidos buzones de sugerencias para recoger las aportaciones de los empleados pero si no se cambia el estilo de gestión, si no se logra implicar a los trabajadores, es muy probable que los buzones sigan vacíos. Algo similar ocurre cuando las empresas establecen un sistema de premios para las sugerencias recibidas. Funciona un breve tiempo y después se olvida. ¿Por qué? Porque realmente no se creía en ello y porque no llegó a insertarse esa actitud en la cultura de la empresa.

5. *"El descuido, la mala voluntad, la falta de capacidad o de habilidad del trabajador son las principales causas de los defectos o faltas de calidad en el producto o servicio"*. La Calidad Total, por el contrario, considera que son los procesos y los modelos organizativos los que generan el descuido, la mala voluntad, la falta de capacidad y de habilidad del trabajador. Si a un empleado al que se le ve ocioso se le encarga que mecanografíe la guía telefónica, simplemente para que no esté inactivo, ya se encargará él de que en el futuro no lo volvamos a ver "ocioso". Pero ¿habremos mejorado con eso su colaboración al proceso productivo o simplemente habremos estimulado su astucia para que evite, en lo sucesivo, ser sorprendido en una actitud ociosa?.
6. *"Conviene fomentar la competencia entre los trabajadores"*. No hay nada de malo en que cada trabajador sea motivado a mejorar su desempeño tomando como referencia los logros de sus compañeros. Por el contrario, es muy conveniente que se sientan estimulados a mejorar la calidad de los productos y los procesos. Sin embargo, si no se establecen y consensúan las reglas de juego respecto a lo que se entiende por competencia, existe el grave riesgo de crear enfrentamientos muy perjudiciales para la coordinación de esfuerzos. Dicho en palabras llanas: generaremos una fuerte tendencia a que cada uno oculte su know how a sus compañeros y a que piense exclusivamente en las metas que le hayan sido asignadas sin preocuparse por el interés del conjunto e incluso aunque vaya en detrimento de él.
7. *"Los procesos y modelos organizativos sólo pueden ser optimizados por expertos externos y consultores"*. Se trata de una versión actualizada del planteamiento taylorista: alguien desde fuera diseña los procesos y establece lo que cada uno debe de producir. Tiene un gran inconveniente: los trabajadores no perciben el proceso como algo suyo sino como algo impuesto y consecuentemente no se sienten motivados a mejorar el proceso ni hacer sugerencias. Por ello, la Calidad Total, sin negar el valor que puede tener un buen asesoramiento externo, responde diciendo: "Quienes mejor conocen tanto los detalles técnicos como organizativos de los procesos de una organización son los propios empleados. Ellos son los que saben dónde están los problemas y tienen ideas de cómo corregirlos"
8. *"La clave del progreso y de la mejora reside en la introducción de las nuevas tecnologías, la informática y la robotización"*. Es obvio que estas técnicas permiten ejecutar más rápidamente y con mayor precisión los procesos. Es decir, hacen más eficientes los procesos pero ¿quién diseña, revisa y mejora los procesos?. Un proceso deficiente aunque esté robotizado, aunque se ejecute más rápidamente que antes, no dejará de ser un proceso deficiente.
9. *"El asignar metas de producción y estándares de rendimiento a los trabajadores y unidades es el mejor sistema para elevar la productividad"*. Tiene el inconveniente de que los trabajadores se centran únicamente en cumplir las cuotas que se les exigen pero sin preocuparse de la calidad final del producto resultante ni de los costes que conlleve el alcanzar la meta que la dirección les ha impuesto. ¿Quiere esto decir que la Calidad Total está en contra de las metas y

las cuotas?. La respuesta es tajante: NO. Lo que la Calidad Total cuestiona es: "¿Quién y cómo establece las metas y las cuotas?" Porque ahí se encuentra en realidad el nudo gordiano del éxito o del fracaso del sistema. La utilización de un proceso de participación para la fijación de metas y cuotas es condición sine qua non para el éxito. Este es el punto de vista de la filosofía de la Calidad Total.

10. *"El método del palo y la zanahoria es el más eficaz para motivar a los empleados"*
Es evidente que el temor obliga a actuar pero ¿en qué sentido? ¿con qué grado de lealtad? La Calidad Total subraya que es imprescindible, y más aún en los complejos procesos modernos, confiar en cierta medida en la responsabilidad del trabajador. No resulta rentable colocar un supervisor detrás de cada uno. La mejor forma de lograrlo es crear un clima de responsabilidad aceptada. Ahora bien es necesario diferenciar entre el fondo y la forma, entre infundir temor y hablar con un tono de voz suave o delicado. En unos casos, tras una voz suave se puede encubrir una amenaza inquietante mientras que en otros los gritos pueden ser naturales en el proceso (piénsese en las maniobras militares, en la construcción o en tantas otras actividades donde el proceso suele llevar aparejadas instrucciones que se formulan a gritos) y que se consideran normales, y por tanto no amenazadores, en ese contexto.
11. *"Es conveniente premiar a los que más rinden. Es imprescindible introducir la evaluación de méritos y el pago de incentivos"*. Resulta natural que la responsabilidad, la iniciativa, el esfuerzo especial tengan correlación con las remuneraciones, de todo tipo, que perciba cada persona. No obstante, hay que ser consciente de que en muchas áreas de actividad no resulta fácil evaluar e individualizar los méritos porque ni siquiera se tienen estándares de lo que se considera una productividad adecuada por persona. Esto hace que, frecuentemente, se establezcan unos criterios desde arriba y se apliquen sin más. Puede ocurrir, entonces, que lo que a priori sonaba como una idea maravillosa (evaluar los méritos) se transforme en una causa de tensión, rivalidad y dificultades para la cooperación. Esta actitud, aparentemente justa, se encuentra en los antípodas de la Calidad Total, salvo cuando se trata de aplicar reglas de juego consensuadas con los miembros de la organización.
12. *"Lo fundamental es que el producto o servicio final responda a las especificaciones del diseño"*. Obviamente nada tiene de malo esta norma en sí; el problema puede radicar en la forma en que se llegó a ese diseño: ¿Se ha consultado a los clientes? ¿Se ha consultado al trabajador? ¿Sabe el trabajador el valor que pretende aportar cada una de las especificaciones del producto? ¿Se le ha consultado sobre si hay alguna forma mejor de lograrlo?

Como vemos la Calidad Total cuestiona el valor de esas "recetas" empresariales y señala que, aunque se apliquen con la mejor voluntad del mundo, pueden llevar a la organización al fracaso o generar escasos resultados si no se captan la totalidad de sus implicaciones.

Las críticas que formula la Calidad Total podrían inducir al lector a concluir que la Calidad Total no es otra cosa que una técnica de gestión que opta por el consenso,

la participación y las relaciones humanas. Esta conclusión sería también incompleta. Habría captado aspectos importantes de la Calidad Total pero le faltaría incluir otros que son esenciales e integrarlos todos en un esquema operativo.

8.2.8 Definiciones de Calidad y Calidad Total

Importantes organizaciones del mundo empresarial han formulado definiciones sobre lo que entienden por Calidad. En muchos casos lo sucinto de las mismas no precisa con claridad su contenido. En otros la definición se limita a la Calidad del Producto pero no define la Calidad Total. Veamos algunas de ellas

Búsqueda continuada de la perfección por la empresa en su conjunto (Sieger LTD). Es una definición que incluye la idea de mejora continua pero que requiere explicar qué se entiende por perfección pues conviene recordar que lo perfecto para Taylor, no era lo perfecto para Münsterberg o para Tom Peters.

Búsqueda de la excelencia y de la satisfacción del cliente (Texas Instruments Ltd). Al igual que en el caso anterior nos encontramos con otro concepto, la excelencia, que requiere ser definido.

La calidad une a todos en una cadena de esfuerzos para conseguir la satisfacción del cliente (Cooper Burto Brewery). Pone énfasis en la unidad de todos para lograr la satisfacción del cliente si bien tampoco precisa cómo se pretende lograr esa satisfacción.

La calidad significa la satisfacción total del cliente (RHP Bearings). Esta definición se adecua al concepto Calidad del Producto pero no al del Calidad del Proceso ni al de Calidad Total. Como ya se indicó un producto puede dar plena satisfacción al cliente y sin embargo haber sido producido en un sistema de trabajos forzados.

La calidad significa que los productos y los servicios cumplen exactamente los requisitos de los clientes (Cossor Electronics). Es similar a la anterior y por tanto hace referencia a la Calidad del Producto.

Productos y servicios que satisfacen plenamente los requisitos de los clientes externos e internos, a la primera, a tiempo, siempre (ICL). Aporta la novedad de incluir no sólo la satisfacción del cliente sino también la del empleado (cliente interno) pero no clarifica cómo se pretende conseguir esa satisfacción.

Proponemos la siguiente definición:

“La Calidad Total es un sistema de gestión que asume, como principio central, una **actitud permanente de mejora** de **productos y servicios**, así como de los **procesos** de producción, orientada a **satisfacer** las necesidades de los usuarios en **justa contrapartida** a lo que éstos directamente, vía precios o tasas, o indirectamente (impuestos) abonan por ellos. La Calidad Total, como herramientas principales, estimula la obtención, recogida y análisis de las **opiniones y sugerencias de los clientes y empleados** a efectos de mejorar el **diseño** de productos y servicios y de las **sugerencias de los empleados** a efectos de mejorar los procesos de producción y de funcionamiento de la organización”

La Calidad Total implica, ante todo, una actitud de adecuar los productos y servicios a los deseos y necesidades del cliente tanto en el presente como en futuro, lo cual se traducirá en buenos resultados económicos y/o de imagen. La experiencia muestra que la actitud del empleado es clave para lograr la satisfacción del cliente y la continua mejora de procesos. Es el empleado quien detecta en su día a día las múltiples pequeñas sugerencias o peticiones del cliente y quien, desde su puesto de trabajo, descubre posibles maneras de simplificar y hacer más productivos los procesos. De igual manera es fundamental considerar al cliente como un colaborador inestimable de la empresa a la que, con sus quejas, reclamaciones y sugerencias, orienta en la detección de los defectos y en la mejora de los productos y servicios.

¿Por qué se utiliza la denominación de Calidad TOTAL? El empleo del adjetivo TOTAL quiere aludir a que la CT incluye:

- La calidad del producto y servicio que recibe el consumidor en su más completa acepción, es decir no sólo la del producto en sí sino también del embalaje, la fecha de entrega, la claridad en la factura, el trato al cliente, la recepción de sus quejas y sugerencias, etc. etc.
- La calidad de todos los procesos que forman parte y/o afectan a la producción, tales como el proceso de diseño del producto, el proceso de fabricación, el proceso de control de las materias primas y piezas, el proceso de medición y evaluación del producto, el proceso de facturación, el proceso de tramitación de las quejas y sugerencias, etc. etc.
- La calidad del propio sistema de administración de la organización lo cual requiere lograr involucrar el esfuerzo e interés de todos los participantes directivos, empleados, clientes y proveedores

En suma, el adjetivo TOTAL quiere enfatizar que la Calidad Total, en tanto que sistema de gestión, implica que la calidad debe inspirar TODAS y cada una de las actuaciones de la organización de tal manera que e todos los agentes involucrados (clientes, empleados, proveedores, etc.) consideren que el tipo de interrelaciones existentes contribuyen realmente a la calidad.

9 LOS CUATRO PILARES DE LA CALIDAD TOTAL.

La mayoría de organizaciones modernas tienen previstos cauces o medidas para corregir los errores que puedan surgir. No obstante, muchas de esas medidas **no tienen éxito desde el punto de vista de la calidad:**

- a) porque esas medidas **no suelen ser medidas preventivas**, sino que se ponen en marcha una vez que han surgido los problemas y muchas veces, desgraciadamente, con la intención de buscar al culpable
- b) porque **no suelen incluir mecanismos para recoger** con detalle los problemas con que se encuentran día a día los trabajadores, ni las posibles **sugerencias** de éstos

En las complejas y especializadas organizaciones modernas los sistemas eficaces de medidas correctivas requieren:

- ◆ Establecer mecanismos para identificar los problemas que surgen o puedan surgir.
- ◆ Hacer participar a las personas que intervienen en esos procesos para que sugieran las posibles medidas correctivas a aplicar.
- ◆ Dar a conocer los resultados a toda la organización por si hubiera sugerencias alternativas.
- ◆ Dejar claro que las medidas sugeridas, una vez consensuadas, serán apoyadas por la dirección.

La Calidad Total actúa en esa línea. No es una mera declaración de principios bien intencionados. Implica una gestión clara y sistemática que se apoya en los cuatro pilares siguientes: **clientes, recursos humanos, procesos y espíritu de mejora continua**. Si alguno de estos pilares no es tomado, adecuadamente, en consideración no se puede decir que la organización esté aplicando los principios de la Calidad Total. Puede estar persiguiendo la Calidad del Producto o la obtención del Certificado de Calidad (por ejemplo ISO 9000) pero como organización no estaría operando bajo la filosofía de la Calidad Total.

INSERTAR DIBUJO AQUÍ (HAY QUE HACERLO)

9.1 Los Clientes Externos

Desde el punto de vista de la calidad, cliente es toda persona o entidad que recibe los productos o servicios que elabora un puesto de trabajo o una unidad productiva. El concepto de cliente no queda exclusivamente reservado para aquél que adquiere un producto en el mercado. Cliente es también todo ciudadano que acude a la Administración Pública en demanda de un determinado servicio, inclusive aunque esté obligado por ley a acudir a ella (ejemplo, para hacer la declaración del Impuesto sobre la Renta).

La concepción del ciudadano como cliente crea psicológicamente una relación diferente pues se le deja de considerar como alguien que "mendiga un acto de generosidad" por parte de la Administración Pública para pasar a ser un cliente que "compra" el servicio que la Administración le ofrece y que por tanto puede mostrarse descontento con el mismo. El uso en el ámbito público del término cliente invita a que se le trate de forma especial y a que exista preocupación por atenderle.

En el ámbito privado, en el que el beneficio de la empresa depende de conseguir y mantener una cuota de mercado, el interés por el cliente está más arraigado. No obstante, en los últimos tiempos se ha enfatizado más la importancia de "fidelizar" al cliente, es decir por lograr que perciba a nuestra empresa como una organización que elabora o suministra productos de calidad, preocupada por mejorarlos, que pretende darle satisfacción y con la cual se siente vinculado.

La Calidad Total denomina CLIENTES EXTERNOS a las personas u organizaciones que adquieren o reciben los productos o servicios finales de una organización. Como su nombre indica, los CLIENTES EXTERNOS se hallan fuera de la organización suministradora.

Uno de los primeros trabajos de una organización que desea asumir la filosofía de Calidad Total es **identificar** a sus clientes:

- ◆ ¿Cuántos tipos de clientes tengo?
- ◆ ¿Cuál es el grupo más numeroso?
- ◆ ¿Cuál es la importancia de cada grupo para la organización?
- ◆ ¿Qué productos o servicios consume cada uno y en qué cuantía?

La identificación y cuantificación de los clientes, acompañada de la enumeración y cuantificación de los productos que se les suministran, **describe de la actividad de la empresa u organización.**

Una vez efectuada esta radiografía de la actividad de la organización, la Calidad Total señala que hay que debe **intentar conocer con detalle las opiniones** de los clientes:

- ◆ ¿Qué productos les agradan más y por qué?
- ◆ ¿Qué defectos encuentran en los distintos productos?
- ◆ ¿Cómo son atendidos en cada caso?
- ◆ ¿Qué sugerencias hacen para mejorar el producto o el servicio?

Estas informaciones son de gran valor para la organización porque, aunque no sean la única fuente para tomar decisiones, señalan el horizonte hacia el cual debe evolucionar la organización. Recordemos que en el apartado "La Calidad del Producto" se subrayaron las dificultades que existen para concretar la esencia de la calidad del producto en unos cuantos parámetros objetivos. Por ello el cliente es una valiosísima fuente de información para orientar a la empresa en la búsqueda de la calidad. **La Calidad Total enseña a dejar de considerar las quejas de los clientes como un problema.** Por el contrario, subraya, las quejas son una información que nos facilita gratuitamente el cliente. No hay que poner obstáculos de ningún tipo, ni mala cara, al cliente que viene a quejarse. Por el contrario, hay que considerarlo como alguien que se está molestando en comunicarnos algo que estima un defecto.

Ishikawa¹⁹ plantea la siguiente cuestión: *"¿ Por qué existen tantas dificultades para descubrir los defectos de los productos que llegan a manos del consumidor?"*, a lo cual responde:

"En primer lugar, los consumidores no suelen reclamar. Tal vez lo hagan si encuentran un fallo en un artículo costoso pero sobre la mayoría de artículos no dicen nada. Sus quejas permanecen latentes y ocultas y simplemente, cuando vuelven a comprar un producto similar, optan por otra marca. De ahí la gran importancia de tener información sobre las quejas. Hay que animar a los consumidores a que se quejen. En segundo lugar, en muchos casos la información sobre las reclamaciones que se recibe de los consumidores y usuarios desaparece en alguna parte y nunca llega a la compañía que produjo el artículo"

La Calidad Total subraya que dar facilidades a los clientes para que presenten las quejas y, en especial, sugerencias tiene una doble rentabilidad: por un lado "fideliza" al cliente a la empresa, pues éste "sabe" que esa empresa suministradora le escucha; por otro, es una inestimable fuente de información y sugerencias. Evidentemente, al dar estas facilidades el número de quejas va a aumentar, al menos en una primera fase, pero esto no debe desanimarnos sino todo lo contrario pues, como señala Ishikawa, *"el aumento de las reclamaciones es una señal clara de la eficacia del sistema que hemos establecido"*. Lamentablemente la realidad en la mayor parte de las empresas es la contraria: las reclamaciones del cliente se consideran como una molestia de la que hay que librarse de la mejor manera posible, inclusive dándole largas al asunto, en lugar de considerarlas como una información gratis y valiosa para detectar y corregir los fallos en que pueda estar incurriendo la empresa.

¹⁹ ¿Qué es el Control Total de Calidad? Pag 100.

9.2 Los Clientes Internos

En la época del desarrollo industrial el concepto de empresa estaba muy vinculado a la idea de inversión, a la idea de capital industrial o financiero. En el mundo moderno las empresas han ido dándose cuenta de que una parte muy importante del valor de la empresa radica en los conocimientos y habilidades del personal, tanto directivo como técnico o de organización. Los recursos humanos han pasado a considerarse el CAPITAL HUMANO de la organización. En esta línea la CT atribuye una importancia primordial a los recursos humanos de la organización y para subrayar esta importancia califica a los empleados como CLIENTES INTERNOS de la organización.

Ishikawa²⁰ comenta que un ejecutivo de CBS/Sony le dijo: "Hemos tenido muchos visitantes de Europa y de USA que desean observar nuestra tecnología de fabricación de discos fonográficos. Saben que nuestros discos suena mejor pero cuando visitan la planta descubren que empleamos la misma tecnología, la misma prensa y las mismas materias primas. Algunos insisten en que tenemos soluciones secretas y piden que les dejemos inspeccionar los residuos. Naturalmente no encuentran nada diferente en sus propios residuos. Ponen cara de desconcierto cuando le digo que la diferencia en la calidad sonora no proviene de nuestras máquinas sino de nuestra gente"

Las materias primas, las máquinas y los procesos son muy importantes en el proceso de producción pero siempre son gestionados, aun en el caso de procesos muy automatizados, por los empleados. En consecuencia, los conocimientos de los empleados, su actitud y el interés dedicado a esa gestión van a influenciar en gran medida los resultados de la misma. El tipo de relación que la organización mantenga con los empleados tiene un gran impacto en la actitud de los empleados, en su motivación e incluso en el desarrollo del nivel de conocimientos de los mismos.

La Calidad Total opta por resaltar la importancia de los empleados y por ello los denomina Clientes Internos con lo cual pretende decir que no son un simple recurso más (el recurso humano) que gestiona la organización sino que **deben ser considerados por ésta como una clientela a la que hay que cuidar** y a la que se puede perder.

Todo puesto de trabajo o unidad productiva puede ser percibido, por un lado, como PROVEEDOR y, por otro, como CLIENTE. Todo puesto de trabajo o unidad productiva tiene relaciones de dar y recibir con el entorno. Así un empleado puede **recibir** instrucciones de su jefe y **en contrapartida** a aquéllas generar un producto o servicio (por ejemplo, un informe técnico, un impreso cumplimentado, el archivo

²⁰ ¿Qué es el Control Total de Calidad? Pág. 13

de un expediente, una propuesta de resolución, etc. etc.) y entregárselo (proveerlo) a su jefe o unidad solicitante.

En efecto, cuando el jefe da la instrucción de que se haga algo, lo que está haciendo es simplemente algo similar a lo que hacen los clientes de cualquier organización: solicitar un determinado producto o servicio. En este caso el jefe es CLIENTE del empleado aunque su petición esté basada en la autoridad jerárquica que posee. Por tanto, el deber del empleado es satisfacer a ese CLIENTE cuya responsabilidad primera, como la de cualquier otro cliente, es la de formular con claridad su pedido.

Al igual que hacen los clientes en el mercado que pagan a sus proveedores por los productos o servicios que reciben, **el jefe, dentro de la empresa, retribuye a su "proveedor"**, es decir a su empleado, tanto económicamente (el salario) como en perspectivas de promoción, relación humana, reconocimiento profesional etc.

Recíprocamente cabe decir, que el empleado es CLIENTE del jefe en la medida en que "compra" (o no) sus instrucciones, su filosofía empresarial u organizativa, sus actuaciones para motivarle, etc. Por ello, el jefe, en tanto que "proveedor" debe cuidar a su "empleado-cliente", preguntándole cómo puede él, el propio jefe, mejorar su "producto" (instrucciones, filosofía, capacidad de motivación, etc.)

La Calidad Total señala que hay que considerar a los recursos humanos como CLIENTES INTERNOS. Todos los puestos de trabajo son en alguna medida clientes INTERNOS de otros puestos de trabajo de la organización ya que todos de una forma u otra reciben productos o servicios intermedios generados dentro de la organización. Así, un órgano o empleado es también "cliente" de aquellos órganos o empleados que le suministran el material de oficina, o le aportan un listado de ordenador, o efectúan el registro de entrada y salida, o le dan asesoramiento jurídico o técnico, etc. Recíprocamente, éstos actúan como "proveedores" en esa relación

La Calidad Total pone mucho énfasis en denominar CLIENTE INTERNO al empleado pues entiende que de esta forma se supera de forma inequívoca la tendencia tradicional que consideraba al empleado como un mero subordinado, cuya misión era únicamente cumplir las instrucciones que le dieran sus superiores. El concepto de cliente interno resalta, por analogía con los clientes externos, el potencial del empleado como fuente de todo tipo de sugerencias. Un error en el que frecuentemente se incurre consiste en considerar que las sugerencias del empleado deben limitarse al ámbito estricto de la mejora de los procesos de producción y que no deben inmiscuirse, ni siquiera proponiendo sugerencias, respecto a la gestión y muchos menos en cuanto a la organización.

La CT considera que no debe descartarse la posibilidad de que los empleados aporten sugerencias para la mejora de cualquier aspecto de la organización, tanto sea respecto a los procesos como a los productos y servicios que se generan e, inclusive, respecto a la estructura organizativa y normas de funcionamiento (distribución de competencias, problemas de comunicación, sistemas de incentivos,

etc.) No hay que tener miedo a que los empleados planteen sugerencias que pudieran inclusive cuestionar la estructura jerárquica o el sistema de promoción profesional e incluso el sistema de remuneración. **Por el contrario conviene estimularlos a que se produzcan todo tipo de sugerencias.**

El sentido común de los empleados, su nivel de formación y sus disponibilidades de tiempo les llevará a concentrarse en formular sugerencias en aquellos campos en los que se sientan más preparados. Así, será poco frecuente que los empleados del escalón más bajo pretendan formular propuestas de reorganización empresarial. Pero, aun en el caso de que ellos o otros estamentos las formulen, la dirección debería congratularse de ello porque toda sugerencia, sea sobre procesos de producción, nuevos productos o modificaciones en la forma de gestión constituye una manifestación de interés por parte del empleado. Ahora bien, toda sugerencia **debe ir acompañada de una justificación en la que se explique cómo, la posible puesta en práctica de esa sugerencia, va a añadir valor neto a la producción actual de la empresa u organización.** En suma, desde el punto de vista de la Calidad Total toda sugerencia debe explicar en qué medida va a tener como resultado incrementar el nivel actual de producción de la empresa en términos netos, es decir descontando el coste adicional que, en su caso, implicara la puesta en práctica de esa sugerencia.

Todos estos consejos suenan muy bien pero en la mayor parte de las ocasiones se evita el obtener la opinión del personal y ese contexto da lugar a que, cuando se les encuesta, en un contexto que garantice el anonimato, se obtengan resultados que ponen de manifiesto cómo la organización infrutiliza el potencial de sus empleados.

A título de ejemplo, cabe citar los resultados de una encuesta que el autor realizó, en un contexto de absoluto anonimato, a once grupos de funcionarios públicos, 5 de los cuales pertenecían a un sólo Departamento u Organismo mientras que los otros 6 estaban constituidos por personal de distintos Departamentos u Organismos.

En la encuesta se les pedía que, entre una serie de posibles directrices o principios, indicasen las cinco que a su juicio primaban más **en la actuación del Director del respectivo Centro Directivo** para el que trabajaban. A efectos de que ponderasen cuáles primaban, los encuestados debían otorgar 5 puntos a la que considerasen que daba más importancia el Director, 4 a la segunda, 3 a la tercera, 2 a la cuarta y uno a la quinta.

Tras realizar esa encuesta, se les pedía que volvieran a cumplimentarla, pero señalando esta vez las cinco directrices que adoptarían como principales **si fuesen ellos nombrados Directores** de sus respectivos Centros Directivos y que, al igual que en la encuesta anterior, las puntuasen de 5 a a1.

El objetivo de la encuesta era ver si existía, o no, identidad entre las directrices que aplicaba su Director y las que ellos consideraban que se deberían aplicar en la realidad. El conjunto de los once grupos encuestados puede dividirse en dos subgrupos en función de la similitud de las respuestas. Uno constituido por ocho grupos, al cual denominaremos "Otras Administraciones Públicas" y otro constituido por tres grupos que procedían de un mismo Organismo denominado Jefatura Central de Tráfico (JCT) El primer subgrupo estaba constituido por dos grupos de funcionarios de nivel alto y por seis grupos de funcionarios de nivel medio. El segundo subgrupo estaba constituido por funcionarios de nivel alto pues se trataba de los Jefes de las Jefaturas Provinciales de Tráfico. En los 8 grupos del primer subgrupo hubo una media de 21 funcionarios encuestados y en los 3 grupos de la JCT una media de 18 encuestados.

Los resultados aparecen en la tabla adjunta. En cada columna aparece la suma de las puntuaciones totales que a cada criterio otorgaron los encuestados. Las primeras subcolumnas (A y C) de cada caso expresan la puntuación de las directrices que los empleados estimaban que inspiraban el comportamiento de Director de su Centro Directivo (centro de trabajo) respectivo; las segundas, (B y D) expresan la importancia que a esas directrices les otorgarían los empleados si ellos si fuesen los Directores de sus respectivos Centros Directivos.

Las puntuaciones reflejan el grado de concordancia o discrepancia entre los criterios que estiman se ESTAN aplicando y los criterios que consideran DEBERIAN aplicarse.

La tabla permite constatar que el conjunto de encuestados agrupados bajo el epígrafe "Admón Pública" consideraban que sus Directores daban prioridad, por este orden, a "No provocar conflictos", "Imagen externa", "Eficacia", "Estabilidad" y "Respeto a las reglas". Por el contrario, si ellos fueran los Directores, consideraban que habría que dar prioridad a la "Eficiencia", "Satisfacción del Cliente", "Clarificar los fines de la organización", "Eficacia" y "Clarificar las Reglas".

Puede observarse, la gran distancia entre las prioridades que estiman se dan y las que piensan deberían adoptarse ya que tan sólo coinciden en cuanto a la "Eficacia". Por otra parte, si se observa la diferencia de puntuaciones, terceras subcolumnas, (A-B) y (C-D), **se constata el abismo que existe entre lo que hacen los Directores y lo que estiman los empleados que habría que hacer.** En efecto, éstos consideran que no habría que otorgar prioridad alguna a temas tales como "No provocar conflictos", "Imagen externa" o "Estabilidad de la organización".

En suma, la encuesta muestra que los encuestados consideran que sus Directores se mueven principalmente por principios conservadores y formalistas mientras que ellos estiman que habría que dar prioridad a la obtención de resultados y al cumplimiento de la misión. Tras llegar a esta conclusión cabe preguntarse: **si los empleados discrepan radicalmente de las directrices principales de sus**

Directores ¿en qué medida cabe esperar que puedan aportar su máximo potencial?

Por el contrario, resulta estimulante constatar la concordancia de criterios que se observó entre los Jefes Provinciales de Tráfico y la cúpula directiva del Organismo, que se refleja en la segunda columna de la tabla. En efecto, se puede observar que los Jefes Provinciales encuestados consideran que la cúpula directiva otorga prioridad a la "Satisfacción del Cliente", "Eficacia", "Imagen externa", "Eficiencia" y "Profesionalización", las cuales son las mismas directrices que ellos aplicarían si estuviesen en la cúpula directiva, aunque con distinto orden de prioridad. La concordancia respecto a las directrices, sugiere confianza respecto a cómo se está actuando para que el Organismo cumpla su misión y pone de manifiesto una gran identidad entre la cúpula directiva y sus Clientes Internos inmediatos, esto es los Jefes Provinciales, lo cual constituye un fundamento esencial para que éstos aporten todo su potencial.

La Calidad Total subraya la importancia de cuidar y escuchar al los Empleados, que deben ser considerados Clientes Internos, a efectos de evitar que en las organizaciones existan discrepancias de criterio tan grandes como las que se han constado en el ejemplo que acabamos de analizar.

DIRECTRICES A LAS QUE SE DA O DARIA PRIORIDAD						
Directrices	Otras Admones. Públicas			Jefes Provinc. Trafico		
	A	B	A - B	C	D	C - D
No provocar conflictos	362	20	342	33	6	27
Eficacia	244	209	35	92	85	7
Eficiencia	147	243	-96	72	108	-36
Imparcialidad	39	47	-8	1	12	-11
Clarificar reglas	87	192	-105	32	40	-8
Respeto reglas	219	52	167	51	35	16
Clarificar fines	64	211	-147	19	41	-22
Estabilidad	229	10	219	41	13	28
Expansión	78	39	39	16	17	-1
Satisfacción del cliente	154	220	-66	93	94	-1
Fomentar la creatividad	24	130	-106	5	15	-10
Adaptación a Tecnología	139	54	85	48	23	25
Imagen externa	357	30	327	80	52	28
Integración Empleados	35	151	-116	20	29	-9
Participación Empleados	27	152	-125	8	16	-8
Cooperación entre Empleados.	15	102	-87	2	5	-3
Remuneración satisfactoria	15	90	-75	6	49	-43
Promoción profesional	27	92	-65	19	15	4
Relaciones Humanas	21	65	-44	13	23	-10
Transparencia Gestión	71	151	-80	50	38	12
Profesionalización	118	168	-50	64	56	8
Conciencia demandas sociales	57	110	-53	45	38	7

9.3 Los Proveedores como Clientes Internos.

Un caso particular de "empleados sui generis" son los Proveedores. Toda organización podría pretender, como así ha ocurrido frecuentemente en el pasado, ser autosuficiente creando departamentos que se dedicasen a producir todas las piezas o productos intermedios que necesita. Sin embargo, la realidad ha mostrado que la autosuficiencia suele estar en el polo opuesto de la eficiencia. Pretender producir todos los productos intermedios impide las ventajas de la especialización. Sería ilógico que todas las organizaciones pretendieran tener cada una su propia empresa papelera para producir el papel que necesitan consumir en su tramitación administrativa o el cartón para el embalaje. Resulta mucho más barato y menos complejo adquirir el papel de empresas especializadas que trabajan no sólo para nuestra organización sino también para el resto del mercado.

La Calidad Total no propugna la autosuficiencia pero enseña que toda organización debería llegar a considerar a sus proveedores como "empleados que se han independizado" y que, desde fuera, suministran un producto o servicio imprescindible. La CT subraya la importancia de la empresa establezca una relación de confianza con quienes le suministran las materias primas o los productos intermedios necesarios para su funcionamiento. La CT rechaza la filosofía mercantilista que basa la relación con los Proveedores exclusivamente en el precio de sus productos. Cambiar de un Proveedor a otro, simplemente porque un nuevo Proveedor ofrece una pequeña reducción en los precios, va en contra de la filosofía de la Calidad Total. Antes de tomar una decisión de cambio de proveedor hay que preguntarse: en caso de crisis, o de circunstancias imprevistas ¿quién estará más dispuesto a hacer un esfuerzo adicional por atendernos, el nuevo Proveedor o el Proveedor de toda la vida de la empresa?

Ello no quiere decir que la organización o empresa deba mantener una actitud pasiva ante una situación en la cual los precios de sus Proveedores sean más caros que los de otros Proveedores de productos similares. Lo que la CT propugna es que se actúe con el Proveedor de forma similar a como se actuaría con un Empleado cuya productividad se esté quedando muy por debajo de la de sus compañeros. ¿Qué haríamos en ese caso? Lo lógico sería ver las razones de su baja de productividad, hablar con él, plantear el caso y buscar fórmulas para corregir esa situación. Tan sólo si resultara imposible encontrar solución, por causas atribuibles al trabajador, es cuando procedería reciclar al trabajador hacia otra actividad o proceder a despedirlo si se tratase de una actitud voluntariamente negligente o malintencionada.

Una actitud análoga es la que conviene mantener con los Proveedores. La CT propugna que, ante una pérdida de competitividad de nuestro Proveedor habitual por razones de precio, regularidad en el suministro, o atención posventa, se dialogue con él para encontrar una alternativa y tan sólo si no se logra una solución es cuando se procedería a cambiar de proveedor. La ventaja principal de esta actitud consiste en la lealtad que se habrá generado entre nuestra organización y sus Proveedores lo que puede ser de utilidad en muchísimas de las circunstancias imprevistas (urgencias, incremento de producción, problemas de almacenaje, etc.) con que puede encontrarse nuestra organización.

La realidad muestra que muchas de las grandes empresas se suministran, en su mayor parte, de Proveedores casi exclusivos para cada gama de suministros. Por ejemplo, Ford adquiere el 95 de sus piezas a productores únicos. En 1997 Honorio Pertejo, Director General de Sogedac, la empresa que gestiona las compras del grupo Peugeot-Citroen en declaraciones a el periódico El Mundo manifestaba *“ha cambiado la costumbre de considerar al proveedor como un enemigo que venía a sacarte el dinero. Se ha intensificado, además, el sentido de colaboración mutuo... No se puede pedir a un proveedor que desarrolle una nueva tecnología y luego despacharlo a los dos o tres días... En 1983 teníamos 741 proveedores; hoy estamos en 150”*. Estas realidades coinciden con la filosofía que la CT propugna respecto a los Proveedores: las empresas deben considerar a éstos como una clase de Clientes Internos independientes y su relación debe ir mucho más allá de la mera relación de compraventa en el mercado.

9.4 Los procesos

Las empresas producen aquello que los clientes compran. El estudio de la “clientela externa” permite obtener la radiografía productiva de toda organización. Las empresas son lo que son sus clientes. Los tipos y cuantías de productos que se venden a cada cliente, las distintas formas de suministro por cliente, las reclamaciones más frecuentes, etc. etc. definen la actividad de la empresa y, en suma, lo que la empresa está haciendo para cumplir su misión.

La empresa genera y ofrece al cliente, todos sus productos o servicios a través de procesos más o menos definidos. La formalización del proceso de fabricación es extremadamente importante cuando se trata de productos o servicios normalizados o estandarizados como ocurre en múltiples organizaciones. En otras, el proceso no está tan estructurado, como por ejemplo cuando se trata de productos o servicios a medida o muy variados (caso de los trabajos de consultorías o de agencias de publicidad) pero aún así, en gran parte, la generación del producto o servicio final está pautada (por ejemplo, los tipos de cuestionarios utilizados, el formato de presentación, la estructura del informe, etc. etc.

El ejercicio de toda actividad, incluso la más aparentemente sencilla, se realiza a través de un proceso y necesita una serie de entradas o aportaciones (inputs) para poder producir la salida (output) correcta, es decir el producto requerido. Consideremos el caso de escribir un presupuesto dictado por una persona. Requiere:

- ◆ Equipo de escribir en condiciones (máquina u ordenador).
- ◆ Materia prima (papel).
- ◆ Conocimiento del manejo del equipo.

- ◆ Instrucciones sobre cómo debe presentarse el presupuesto.
- ◆ Dictado del contenido del presupuesto.
- ◆ Revisión con diccionario o programa de comprobación para eliminar errores ortográficos.
- ◆ Encuadernación o presentación
- ◆ Etc.

La obtención de un producto correcto requiere que todas las fases del proceso hayan sido realizadas correctamente (dictado, escritura, revisión) e incluso que los procesos previos a cada fase estén garantizados. Así, para el ejemplo que estamos utilizando se requiere además que se disponga de papel en cantidad suficiente; que el almacén donde se guarda el papel esté protegido contra la humedad para que el papel conserve su calidad; que el ordenador o máquina de escribir esté instalado en posición adecuada para su utilización por la persona que lo va a manejar; que el empleado haya adquirido previamente la formación adecuada para producir el presupuesto no sólo con las cifras y descripciones correctas sino también con el formato de presentación que se desea utilizar, etc. etc.

Cada empleado es responsable de ejecutar un número mayor o menor de fases del proceso (incluso la totalidad de ellas), lo que puede realizar con mayor o menor pericia profesional. Pero una buena definición previa del proceso y de sus fases, incluyendo las de control y supervisión, garantiza en gran medida que el producto final sea de calidad y que se ajuste al diseño o especificaciones del mismo. Esto ocurre tanto si se trata de un producto normalizado como si se trata de un producto a medida no estandarizado (ej. un estudio medioambiental o una defensa penal). La necesidad de definición del proceso parece obvia cuando se pretende realizar algo complejo como sería enviar un hombre a la Luna pero también detrás de producciones aparentemente sencillas (ej. cultivar tomates) se encuentran procesos más o menos complicados.

Las Normas ISO 9000 son metodologías que indican que todo proceso que ha sido diseñado ajustándose a esas normas, **garantiza** que el producto o servicio que resulte del proceso **se adecua a las especificaciones**, es decir a las características que inicialmente se han establecido como correctas (tamaño, peso, dureza, presentación, plazo de entrega, etc.)

Frecuentemente los problemas de calidad en un producto determinado se encuentran en el diseño del propio proceso. Por ello uno de los factores que más garantiza la calidad del producto es el análisis y revisión del proceso de producción correspondiente. Deming ilustraba esta afirmación con una anécdota. Decía: imaginemos un gran recipiente donde se han vertido 50% de bolitas rojas y 50% de bolitas negras. Los empleados manejan unos cucharones mecánicos que se mueven todos a la misma velocidad y que se introducen en el recipiente y extraen bolas. Cada empleado realiza por tanto el mismo número de extracciones por hora. De las bolas extraídas se computan como buenas tan sólo las bolas negras que cada uno saca. Al final de la jornada se cuenta la "producción" de cada uno y obviamente unos

habrán sacado más bolas negras que los otros. La dirección toma varias decisiones: primar a estos empleados, despedir al que menos bolas negras ha sacado y dar un curso de formación a todos para mejorar la producción. En el curso de formación se les explica cómo funciona el cucharón mecánico, con qué inclinación conviene introducirlo, se hacen ejercicios con él y se les anima a trabajar con la mayor dedicación posible. Vuelven al trabajo y de nuevo ocurre que un empleado (no necesariamente el mismo que la vez anterior) es el que más bolitas negras saca y la dirección repite sus decisiones de la vez anterior: primar a uno, castigar a otro y programar más cursos de formación.

Como es obvio con estas decisiones no se consigue mejorar la "calidad" del trabajo ya que el origen del problema se encuentra en el proceso de introducción inicial de las bolas en el recipiente. Si se eliminaran todas las bolas rojas que entran en el sistema, eliminaríamos todas las bolas rojas del producto final. El problema comienza más allá del proceso de extracción. Como es obvio, en el ejemplo descrito, el rendimiento depende enteramente del azar y el problema principal de la calidad radicaba en el defectuoso diseño del proceso.

Deming subraya que situaciones parecidas a la que expresa esta anécdota se dan en múltiples circunstancias de la vida real: Se pide a los empleados que obtengan unas "calidades" de producto o servicio que no dependen de su buena voluntad ni de su capacidad de trabajo ni de su formación. Deming estima que en casi todos los casos el 94 por ciento de los problemas son inherentes al sistema, mientras que tan sólo el 6 por ciento son atribuibles al empleado. Ishikawa, de forma similar, señala que cuando una fábrica produce artículos defectuosos o fracasa en algo tan sólo del 20 al 25% de la culpa puede atribuirse a los obreros de línea.

Ahora bien, ¿cómo podemos saber si las diferencias en la producción por persona o en la calidad de los productos se debe o no al azar?. La conclusión es: hay que analizar los procesos para ver si son adecuados para producir con calidad lo que se espera de ellos y para ver en qué fases se puede mejorar mediante el rediseño del proceso. ¿Cómo analizar el proceso? ¿Quiénes son los que mejor conocen los entresijos del proceso? Respuesta: los propios trabajadores que lo manejan.

Esto nos hace volver de nuevo a la propuesta básica que subraya la Calidad Total: hay que involucrar a los trabajadores de tal manera que sientan el proceso como suyo propio y que estén deseosos de mejorarlo constantemente. Para ello uno de los elementos principales a garantizar es la seguridad en el empleo. Es imprescindible que los empleados tengan la confianza de que si las nuevas mejoras que se introduzcan reducen la necesidad de puestos de trabajo en esa línea de producción, no se les despedirá sino que se les reciclará para otras áreas de actividad de la empresa o para nuevos campos de actividad a crear.

Aunque los tiempos actuales parecen pronosticar una era de inestabilidad en el empleo, la realidad profunda de la vida socioeconómica no va en ese sentido. Conviene no confundir la externalización de funciones de la empresa con inestabilidad en el empleo de los trabajadores de la propia empresa. La externalización consiste en contratar a otra empresa la realización de funciones que

no constituyen la misión básica de la empresa, como pueden ser, para una empresa constructora, las funciones de limpieza, la vigilancia, la asesoría jurídica, la publicidad, etc. El resto de las funciones de la empresa son realizadas por la empresa misma porque constituyen la esencia de su misión y para realizarlas debe existir un personal fijo, salvo para la atención de algún exceso de demanda estacionales. Por otra parte tampoco debe considerarse que el empleo de las empresas que realizan las funciones externalizadas deba ser necesariamente inestable. En efecto, para esas empresas, esa actividad constituye el núcleo de su misión y también ellas desearán mantener un núcleo de personal de confianza y especializado para realizarla. Obviamente el empleo será más inestable en empresas cuya actividad se realice fundamentalmente a través de manos de obra no especializada y en las que por tanto es más fácil apoyarse en contrataciones de personal temporal adicional.

También conviene tener en cuenta que, aunque el dinamismo del contexto empresarial moderno impulsa a transformar la misión de la empresa para adecuarla a las nuevas demandas de la sociedad o del mercado, ello no implica inestabilidad en el empleo. La realidad permite constatar que los empresarios suelen desear contar con empleados capaces y comprometidos con ellos y a los cuales reciclan para adecuarlos a las nuevas misiones que haya podido asumir la empresa. La polivalencia del ser humano ofrece muchas más posibilidades de las que se cree y, salvo en los casos de cambios radicales hacia otras actividades que requieran una superespecialización, suele ser posible insertar a los empleados fieles y comprometidos en la nueva empresa.

Las exigencias de dinamismo que la Calidad Total requiere de la empresa y la intensa cooperación que postula entre todos sus agentes es, asimismo, una garantía de estabilidad en la relación de empleo.

9.5 La mejora continua

La mejora continua constituye otro de los pilares fundamentales de la filosofía de la Calidad Total. No se debe esperar a que se produzcan errores para introducir medidas **correctivas**. Si se introducen medidas **preventivas** para eliminarlos, entonces los errores no se producirán. La organización debe hacer un esfuerzo por anticiparse a los errores o problemas que podrán manifestarse en el futuro.

Por otra parte, Deming subraya que nadie pone en duda la necesidad de una mejora constante, pero algunos creen que el hecho de concentrarse en los resultados (en obtener más resultados) conducirá inexorablemente a mejorar. A título de ejemplo, Deming describe en sus seminarios a una supervisora que al final de cada jornada se reunía con su personal para analizar qué ha salido mal ese día. Cada producto defectuoso se aparta. La supervisora ha hecho todo lo posible por ayudar a cada trabajador a evitar los errores y mejorar. Todos sus trabajadores la aprecian y piensan que ella tiene las mejores intenciones. Esto es verdad, pero

durante años el porcentaje de productos defectuosos se ha mantenido estable. En el mejor de los casos, ella estaba haciendo perder el tiempo al personal al final de cada jornada.

¿Qué mensaje quiere transmitir Deming? Lo que quiere decir es que en este caso la supervisora está ayudando a revisar si los productos que se obtienen se ajustan a las especificaciones lo cual no está mal pero es insuficiente. **Lo que habría que revisar como elemento fundamental es si los procesos son adecuados** e incluso si el producto que se obtiene es el adecuado para las necesidades del cliente. Cuando los problemas se abordan superficialmente se pierde la confianza en la posibilidad de mejorar y se genera resentimiento, lo cual no hace sino empeorar progresivamente las cosas.

La mejora continua requiere

- que todos los empleados **comprendan** mejor los **procesos** internos y las necesidades de los **clientes**
- que exista un **compromiso** de la organización de invertir recursos **en la prevención** de errores
- que las personas tengan **autoridad para tomar decisiones que mejoren** la calidad en sus propias áreas de trabajo

El proceso de formación para la mejora no debe limitarse a incluir sólo a los altos mandos. Es probable que los trabajadores de línea conozcan mejor que sus jefes las cosas que marchan mal y cómo deberían hacerse. Es necesario además garantizar un flujo constante hacia arriba y hacia abajo de comunicación. No basta con informar una vez al año. Son muy importantes las reuniones periódicas con plena libertad para formular sugerencias. Si estas condiciones no se dan es difícil que exista realmente un espíritu de mejora continua.

El ciclo de mejora consta de cuatro etapas.

- ◆ La primera consiste en decidir qué mejora se pretende introducir en el funcionamiento de la organización.
- ◆ La segunda consiste en llevar a la práctica el cambio a pequeña escala, a título experimental.
- ◆ La tercera fase consiste en comentar los resultados de esa experiencia.
- ◆ La cuarta etapa consiste en decidir si se opta por extender ese cambio a toda la actividad o si por el contrario hay que desistir de él por que no ha producido los resultados esperados.

La realidad muestra que en muchas organizaciones rara vez se comparan las predicciones del plan con sus resultados... Es muy frecuente que no se efectúe una evaluación del plan que se aprobó en su día para saber qué desviaciones se han producido y por qué. Muchas veces los planes no son más que un conjunto de documentos que se alaban mucho en el momento en que se formulan pero a los que nadie compara con los resultados reales. Es por eso que, en la Sección I, se subrayó que la Planificación puede ser un buen aliado pero a la vez un temible enemigo.

El análisis de las diferencias entre el plan y la realidad constituyen una excelente y sistemática fuente de información para mejorar.

Para que una organización cambie existen tres caminos:

- ◆ El primero, mediante presión ejercida desde fuera. Ej. por una crisis de ventas.
- ◆ El segundo, camino consiste en cambiar por mero voluntarismo, con las mejores intenciones pero sin una idea clara de por qué y hacia adonde.
- ◆ El tercero consiste en **tomar conciencia** de que es necesaria una transformación, un punto de vista completamente nuevo. (Este es el camino que funciona)

La importancia que el diseño del proceso tiene para la adecuada obtención del producto o servicio puede inducir al error de creer que lo que hay que hacer es establecer reglas muy detalladas que permitan controlar el funcionamiento de la organización. Como señala Ishikawa *"hay personas en el mundo que nacen para hacer reglas. Disfrutan estableciendo normas para controlar a los demás y creen que esto es administrar"*

Ishikawa enfatiza: *"Si las normas y reglamentos no se revisan cada seis meses, esto quiere decir que nadie los está utilizando seriamente"* La CT implica preguntarse constantemente respecto a todo proceso o producto: ¿Se puede mejorar?

No basta tampoco con decir a los empleados: "Formulen sugerencias" y desentenderse del asunto. Es necesario estimular continuamente a que se aporten sugerencias, agradeciendo las recibidas, sean o no útiles, y dando garantías a los empleados de que sus sugerencias serán analizadas, evaluadas y, en su caso, instrumentadas. Para estimular la mejora de forma continua es imprescindible que se agradezca y de respuesta seria al empleado o grupo de empleados que presentó la sugerencia de mejora, informándoles si la misma va a ser implementada y, en caso negativo, explicándole por qué no se considera posible ponerla en práctica.

La mejora continua requiere crear una dinámica y unos procesos de mejora que promuevan lo que hoy se denomina la "gestión del conocimiento", es decir conseguir sacar partido del conjunto de conocimientos y de ideas que existen en la mente de los empleados y que muchas veces están simplemente a la espera de que se les de

una oportunidad para manifestarse. En el día a día de trabajo o de relación con el cliente, los empleados van descubriendo cosas que no funcionan y, en muchos casos, alternativas para que mejoren pero nadie les pregunta. Ese es un potencial de conocimiento que todo buen directivo debe gestionar. Como decía el general Gral. George PATTON "NUNCA DIGAS A LA GENTE CÓMO TIENE QUE HACER LAS COSAS. DI LO QUE QUIERES LOGRAR Y TE SORPRENDERÁ SU INGENIO"

Las cuatro grandes líneas de la mejora son:

- ◆ La innovación de los productos y servicios
- ◆ La innovación en los procesos que generan los productos y servicios
- ◆ La mejora de los productos y servicios.
- ◆ La mejora de los procesos actuales

A veces resulta muy difícil distinguir una innovación de una mejora. La innovación implica un salto cualitativo mientras que la mejora tiene un carácter más limitado y paulatino dentro del propio proceso o del propio producto.

10 EL BENCHMARKING

La mejora continua no debe basarse únicamente en el esfuerzo interno de la organización. Es absurdo pretender que todas las innovaciones sean fruto de la creatividad interna de la empresa. Hay que aprender del entorno; hay que estar dispuesto a recibir toda aportación positiva, venga de donde venga. Una cosa es que la organización para mejorar deba asumir una clara voluntad de mejora y otra muy distinta es el pensar que toda idea de mejora debe de venir desde dentro de la organización y sólo desde dentro de ella.

Vivimos en un mundo muy dinámico y complejo en el que la interdependencia es cada vez mayor. Las grandes empresas de automóviles tan sólo producen, cuando mucho, el 30% de las piezas que ensamblan en un automóvil. La mejora de esas piezas y de los procesos para producirlas se realiza en las propias empresas suministradoras que las producen. En consecuencia, muchas mejoras son generadas por los proveedores: nuevas tecnologías, nuevos materiales, nuevos productos y servicios para comprar o vender. Esto obliga a todas las empresas a una adaptación de sus procesos de producción a esos nuevos materiales, tecnologías, o productos intermedios. La Calidad Total señala que los directivos de toda organización deben realizar, de forma permanente, el papel de oteadores del horizonte, el papel de buscadores de nuevas ideas, de nuevas sugerencias.

Muchos de los éxitos que alcanzan las organizaciones en la conquista de nuevos mercados se derivan de haber tomado la iniciativa en introducir nuevas tecnologías en el proceso de producción o en el diseño nuevos productos basados en nuevos materiales creados por los proveedores.

De igual manera, muchas ideas de mejora surgen en empresas u organizaciones muy similares a las nuestras y de ahí la importancia de saber qué hacen, por qué, cómo, etc. ¿Cómo saber si nuestra organización está utilizando suficientemente su potencial de mejora? ¿Somos mejores que nuestros homólogos o competidores? ¿En qué les ganamos? Y, sobre todo, ¿en qué nos ganan? ¿En qué podemos mejorar? Aprender de los mejores, ese es el reto.

El Benchmarking es fundamentalmente eso: un método sistemático de obtener información para aprender de los demás, para aprender del entorno. La palabra Benchmark significa punto o nivel de referencia con el que compararse. Las empresas punteras utilizan el benchmarking, o establecimiento de puntos de referencia, para compararse en áreas clave con los resultados obtenidos por las mejores empresas de mundo. Hoy en día todas las organizaciones pueden encontrar otras similares con las cuales compararse. Incluso las organizaciones que actúan en régimen de monopolio pueden encontrar siempre organizaciones similares en otros países o en otras áreas económicas de esta gran aldea global que es el mundo.

Sin el benchmarking la organización puede volverse estrecha de miras y autocomplaciente. Puede considerar que esta teniendo un gran ritmo de mejora pero

¿es eso cierto? El benchmarking aporta una visión de lo que es posible, una comprensión de cómo se puede conseguir y una meta a la que aspirar y superar.

10.1 ¿Qué características se pueden comparar?

Todos los parámetros que definen una organización tales como su estructura organizativa, su tipo de dirección, sus medios materiales y humanos, sus resultados, etc. son susceptibles de medirse y compararse.

Así, por ejemplo, cabe comparar:

1. el grado de satisfacción de los clientes
2. el volumen de ventas
3. la inversión en I+D (ej. formación)
4. su sistema de compras (nº de proveedores, tasa de rechazos, puntualidad en el suministro, etc.)
5. su gestión de materiales (ej. tamaño y organización del almacén)
6. tiempo que se tarda en diseñar nuevos productos
7. productos o servicios por persona

El programa de benchmarking debe concentrarse en las actividades clave para cada organización. Hay que evitar pretender obtener un excesivo volumen de información. Por un lado, por el coste que ello implica y, por otro, porque conviene centrarse en los aspectos determinantes que hacen que las otras organizaciones tengan unos ratios de producción o unas formas de organización que puedan considerarse superiores a los de la nuestra.

Ahora bien ¿cómo identificar los sectores de la organización en los que conviene, prioritariamente, hacer el benchmarking?

Varios son los métodos utilizados para ello, tales como:

1. Encuestas de clientes, para averiguar en qué áreas de actividad se encuentran las ventajas diferenciales que hacen que prefieran ser clientes de nuestros competidores en vez de nuestros.
2. Análisis funcional, que nos señala cuales son las actividades que más recursos consumen en nuestra organización y dónde por tanto será más conveniente impulsar mejoras. Como es obvio, mejorar un 5% la productividad en un área que concentra el 80% de los recursos humanos y materiales de una organización será mucho más rentable, en términos cuantitativos, que mejorar un 15% la productividad en el 20% restante de la organización.
3. Análisis de costes por actividad, lo que es una variante económica del anterior, que identifica las actividades con mayor coste y en especial

aquellas en que el valor añadido (coste del proceso) es mayor y en las cuales, por consiguiente, será más rentable introducir mejoras de la eficiencia o rediseño de procesos.

Una vez elegidas las áreas clave de actividad respecto a las cuales vamos a obtener información en otras organizaciones, es necesario **concretar los parámetros clave** a comparar, como por ejemplo:

1. número de proyectos redactados
2. coste medio por proyecto redactado
3. número de proyectos realizados y su coste
4. coste medio por proyecto realizado
5. número de licencias concedidas
6. número de facturas abonadas
7. número de pasajeros/km transportado
8. Etc.

Como es lógico cada organización debe definir, en función de sus actividades específicas, cuáles son los parámetros más significativos de sus procesos de funcionamiento, de su organización y de sus resultados para compararlos con los que se dan en otras organizaciones similares.

Ahora bien, una vez concretado los que queremos saber, **¿dónde obtener datos sobre lo que ocurre en otras organizaciones?** ¿A quién utilizar como modelo para establecer los estándares de referencia? ¿Cómo obtener la información?

Las posibilidades son múltiples:

1. En **órganos similares de una misma** organización. Ejemplo, dentro de un mismo fabricante de automóviles cuando tiene dos o más naves, en el mismo o en diferentes países, que producen el mismo tipo de vehículos.
2. En órganos similares de organizaciones que operan en áreas o mercados **no concurrentiales**. Por ejemplo, entre distintos municipios de un mismo país que acuerdan intercambiar información sobre sus parámetros claves de referencia: nº de ciudadanos por policía; nº de trámites por empleado; personal de áreas burocráticas respecto al resto de áreas; nº de licencias de obra e importe medio de las obras, etc.
3. Otras partes no similares de la **propia organización**, lo cual a veces puede no resultar suficientemente fácil de comparar. Por ejemplo; grado de informatización en el área de personal, en el área de gestión económica, en el área de servicios generales, etc.

4. Los **competidores**. Suele ser más difícil conseguir información aunque hoy en día hay muchos indicadores generales que se hacen públicos. Ej. volumen de unidades vendidas, plantillas, pasajeros por kilómetro, etc. que permiten comparar al menos grandes indicadores.
5. Organizaciones de **ámbitos de actividad diferentes** de la nuestra. Es más fácil intercambiar información y visitas y siempre hay elementos comunes, como mínimo en las áreas generales, de los cuales se pueden extraer conclusiones interesantes.

10.2 ¿Cómo recoger la información adecuada?

Obtener los datos de benchmarking implica un esfuerzo que se puede hacer desde la propia organización o contando con ayuda externa. El primer paso consiste en identificar qué empresas u organizaciones son adecuadas para compararnos con ellas por su grado de similitud y, en especial, porque se tengan indicios de que tienen un alto estándar de calidad. Esta identificación se puede realizar preguntando a clientes, a consultores, a estudiosos, a empleados, a asociaciones o entidades dedicadas a la obtención de indicadores, etc.

En segundo lugar, hay que obtener datos concretos, lo cual será más o menos difícil en función de las posibilidades que se tengan de acceso a la información sobre el funcionamiento y resultados de otras organizaciones. En cualquier caso las fuentes de información son múltiples y muy variadas. Unas indirectas, a través de revistas técnicas, asociaciones comerciales, cámaras de comercio, encuestas de clientes, etc. y otras directas, mediante el intercambio de información a nivel nacional o internacional con organizaciones que no sean directamente competidoras de la nuestra. En este sentido las ferias de productos y los congresos de organizaciones de un mismo sector son momentos muy adecuados para obtener esa información.

La gestión de la Calidad Total no se opone a que la obtención de datos de benchmarking se encargue a una consultora externa. No obstante, dado que la Calidad Total es inseparable del compromiso de la propia organización con el proceso de mejora **resulta imprescindible que miembros de la propia organización**, que incluyan a tomadores de decisiones clave y a especialistas en los procesos principales, **participen en la definición de los indicadores** que estiman prioritario obtener.

Este equipo interno de la propia organización debe determinar qué actividades son claves para la empresa y dónde realizar mejoras. Esta determinación se puede hacer reflexionando conjuntamente con la consultora externa en caso de que se haya optado por este apoyo para obtener la información.

Este mismo equipo interno debe identificar las organizaciones que consiguen altos niveles de productividad y recoger información sobre los niveles de actuación

de esas organizaciones. Obviamente, si se ha optado por encargar estos trabajos a una consultora externa, el equipo interno no tendrá que hacer otra cosa que supervisar la información obtenida para garantizar que se adecua a lo solicitado a la consultora.

El equipo interno debe, en todo caso, calcular los indicadores de actuación en la propia organización, compararlos con los resultados del benchmarking realizado, identificar las lecciones que pueden aprenderse de esas organizaciones y diseñar un modo de implantarlas.

10.3 Recomendaciones respecto a la obtención de datos de benchmarking.

- a) Es una actividad costosa, especialmente cuando se realiza sobre organizaciones muy opacas o poco proclives a compartir información. Por ello debe estar bien pensada y planificada
- b) Se debe evitar reunir demasiada información pues corremos el riesgo de que la mayor parte de ella quede luego desaprovechada.
- c) Es necesario no sólo comparar los ratios de producción sino también estudiar los métodos, lo que frecuentemente requiere comunicarse con el personal de la otra organización
- d) Sólo vale la pena fijarse en las actividades que mejoran la satisfacción del cliente o que tienen repercusiones sobre la cuenta de resultados. Otros indicadores estructurales, tales como plazas de aparcamiento por empleado, etc. suelen ser secundarios y no se debe dedicar apenas tiempo a buscar esa información, al menos en un primer trabajo de benchmarking.

10.4 ¿En qué momento conviene utilizar los niveles de referencia?

La toma en consideración de los indicadores de otras organizaciones debe realizarse en todas las etapas de la vida de la organización, incluyendo desde el momento en que se crea o se inicia la actividad. En realidad, estos indicadores son especialmente útiles cuando se va a crear o se va a hacer una reforma profunda o un relanzamiento de la organización ya que en ese momento se toman decisiones clave, que influyen a largo plazo sobre el desarrollo de la organización.

En cualquier otro momento, el benchmarking también es útil pues el conocer los indicadores de organizaciones excelentes, nos ofrece pistas respecto a directrices a tomar para hacer evolucionar nuestra organización. Los indicadores de benchmarking constituyen siempre un acicate para la mejora de la organización. En Francia, uno de los métodos que con más éxito ha utilizado el Servicio de Extensión Agraria francés para asesorar a las Empresas Agrarias, grandes o pequeñas, han sido los datos de benchmarking o indicadores obtenidos de distintas Empresas Agrarias de tamaño similar. La contrapartida del Servicio de Extensión Agraria francés a las Empresas que le suministran la información, además de garantizar la confidencialidad total, consistió en compensarlas con un apoyo más directo, más asesoramiento y un trato especial.

10.5 Limitaciones del benchmarking

1. **No indica por sí solo lo que desean los clientes.** El benchmarking ofrece información sobre la realidad actual pero no sobre los deseos ni las expectativas. Si un producto es obsoleto ninguna mejora en los procesos de producción lo convertirá en competitivo. Podrá ser más barato pero seguirá siendo anticuado. El benchmarking nunca sustituye a las encuestas sobre los nuevos productos que desearían los clientes ni a los procesos de innovación y creación de nuevos productos que realiza la propia empresa.

2. **Induce a concentrarse en mejorar aspectos y procesos ya existentes.** Se puede incurrir en el error de poner demasiado énfasis en copiar lo que hacen otros y poco en innovar, despreciando el potencial de creatividad de nuestra propia organización. Por ello, es necesario a la vez mirar al futuro y actuar con creatividad y previsión

3. **No es más que un primer paso. La organización sólo se beneficiará si de verdad instrumenta las mejoras.** No basta con obtener los indicadores. Es necesario realizar una seria reflexión sobre ellos y estar firmemente decididos a lograr que los indicadores de nuestra organización alcancen o superen, en el plazo más breve posible, los de las organizaciones punteras de nuestro sector de actividad.

4. La práctica del benchmarking sólo **identifica las diferencias entre niveles de actuación pero no el cómo alcanzarlos.** Requiere una información complementaria sobre los procesos que se realizan en las organizaciones que mejores resultados ofrecen. Esta información puede resultar más difícil de obtener y sin embargo, sería de gran ayuda para tomar decisiones inmediatas sobre cómo reorganizar nuestros procesos de producción y la estructura organizativa de nuestra propia organización.

11 COSTES DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACION

Todas las organizaciones incurren en múltiples errores y fallos en el conjunto de procesos tendentes a cumplir su misión. Esto sucede tanto en la industria como en el sector servicios, tanto en el sector público como en el privado, lo que da lugar a consecuencias perjudiciales para los resultados económicos e imagen de las organizaciones y también para la sociedad en su conjunto.

Las empresas y organizaciones deben preocuparse por ofrecer a sus clientes productos y servicios sin fallos, sin defectos; productos que realmente respondan a las características que se pregonan de ellos, de forma que el cliente no pueda sentirse engañado por haber recibido un producto o servicio de calidad inferior a la anunciada por la empresa u organización. Para garantizar esto es necesario dedicar unos medios humanos y materiales cuyo coste se considera "costes de garantizar la calidad" o, más sencillamente, "costes de la calidad".

Lesley Munro Faure²¹ define los costes de calidad como *"aquéllos en que incurre una empresa para asegurarse que el servicio total que sirve a los clientes se ajusta a las especificaciones de los clientes"*.

La generación de productos o servicios incluye un conjunto diverso de costes que podríamos clasificar en varios tipos:

- ◆ Costes de estudio y diseño del producto
- ◆ Costes de diseño de la organización productiva
- ◆ Costes de producción, incluido el control
- ◆ Costes de entrega al cliente
- ◆ Costes para subsanar o reparar las quejas recibidas.

Cabe entender que como costes para "asegurar la calidad" se incluyen los costes de prevención para evitar errores en el proceso de producción, los costes de control para garantizar que el producto es adecuado y los costes de subsanación de los defectos detectados.

11.1 Los costes de funcionamiento y los costes de la calidad

Los **costes de funcionamiento** de una organización pueden considerarse el resultado de la agrupación de tres componentes:

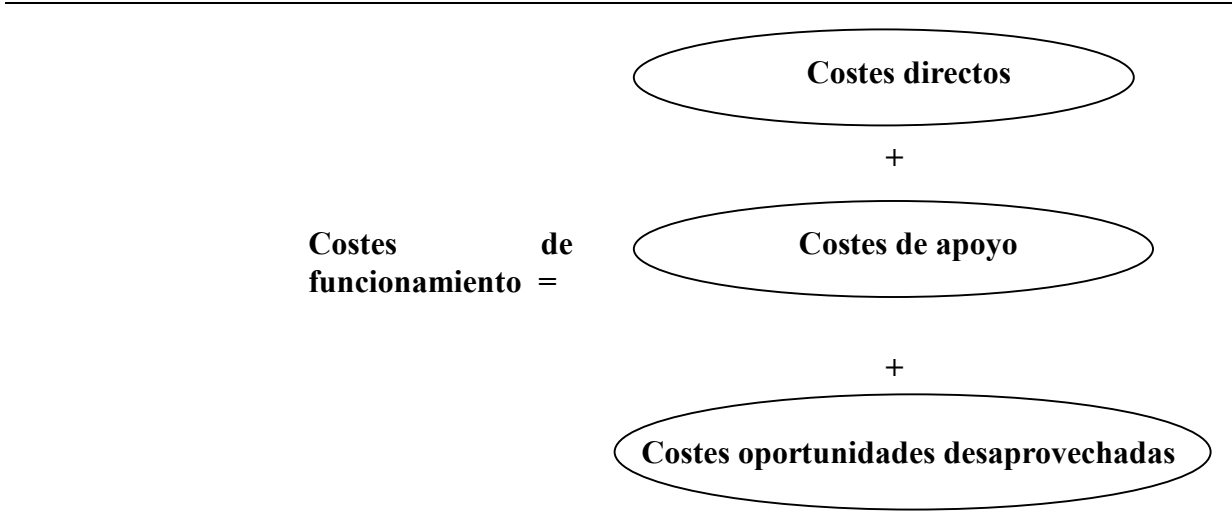
C1= costes asociados **directamente** con ofrecer el producto o servicio. Comprende todos los costes directamente vinculados con la producción. Incluye

²¹ "La Calidad Total en acción" Ed. Folio 1994

también los costes derivados de la producción de servicios o productos defectuosos y los costes posteriores relacionados con la reparación de ese producto (recepción, reparación y reenvío del producto reparado).

C2= costes asociados con las actividades de **apoyo** (organización, planificación, diseño, etc.) que pueden producir una reducción en los costes, tales como tiempo dedicado a reflexionar o dialogar sobre cómo eliminar duplicaciones o cómo evitar la excesiva burocratización, o cómo reordenar los procesos, cómo reorganizar las unidades, cómo cambiar disposición física, etc.

C3= costes ocultos de **oportunidades desaprovechadas** y desmoralización. Ejemplo, una secretaria que se pasa 20 minutos buscando a su jefe supone un coste desaprovechado. Un empleado deseoso de colaborar y al que nadie consulta es otro ejemplo de coste desaprovechado. Cabe incluir aquí el coste de rotación de los empleados que se van por falta de motivación. También caben aquí los costes que conlleva la marcha de un empleado tales como el coste de preparar a nuevos empleados, el descenso en la producción y el deterioro de la calidad debido a la pérdida de empleados y supervisores expertos, el coste que implica el utilizar a los empleados experimentados para que ayuden, asistan y preparen a los nuevos empleados en sus necesidades en el trabajo así como los costes de las actuaciones adicionales (finiquito, selección, contratación, etc.) para la oficina de gestión del personal. En este componente se pueden lograr importantes ahorros si se evita la infrautilización de los recursos tanto materiales (un equipo costoso muy poco utilizado) como humanos.



Otra forma de clasificar los componentes de los **costes de funcionamiento** de una organización sería la siguiente:

- a) el coste de la **calidad** (prevención y control)
- b) el coste de la **no calidad** (fallos externos e internos)
- c) el coste de **ejecución** de lo realizado sin fallos.

	Coste de ejecución correcta
	+
Coste de Función =	Costes de no calidad
	+
	Costes de la calidad

En esta línea, Rosander propone el concepto de **COSTE TOTAL DE CALIDAD** como **la suma de los costes de calidad más los costes de la No calidad.**

El coste de la calidad, así entendido, constaría de dos bloques:

1º Los costes en que se incurre **para garantizar la calidad** como es el caso de los costes de PREVENCIÓN y los costes de CONTROL

2º Los costes de acciones que **no producen calidad** como son los costes por FALLOS, tanto INTERNOS como EXTERNOS

Rosander define cada uno de estos tipos de costes como sigue:

COSTES DE PREVENCIÓN. Son los costes que se contraen para prevenir la fabricación de productos y prestación de servicios de mala calidad. Estos incluyen actividades tales como: Selección y contratación del personal suficientemente cualificado a todos los niveles; diseño e impartición de cursillos de orientación y capacitación; programas especiales de formación; costes del personal que gestiona la

mejora de la calidad; planificación, obtención y análisis de datos; informes sobre la calidad en la organización; etc.

COSTES DE CONTROL. Incluyen todos los costes contraídos para detectar los errores y para garantizar que el producto o servicio final es de buena calidad. Se incluyen en este grupo los costes de inspección, revisión, verificación, comprobación, auditar, muestreo, coste del análisis de productos y servicios, etc.

COSTES POR FALLOS INTERNOS. Incluyen todos los gastos que se han originado en la corrección de los errores, fallos y faltas realizados mientras que el producto está **dentro de** la organización. Incluyen los gastos originados para corregir un método, procedimiento o técnica defectuoso y para corregir errores y fallos. Por ejemplo, los gastos de material perdido por errores y fallos; ordenador o equipo en tiempo muerto (infrautilizados); tiempo perdido por los empleados; tiempo destinado a corregir los fallos; manuales e instrucciones mal escritos que hay que rehacer; explicaciones deficientes o erróneas; tiempo dedicado a volver a repetir un trabajo mal concebido; coste de una formación inadecuada; pérdidas por absentismo, etc.

COSTES POR FALLOS EXTERNOS. Son los que aparecen **cuando el producto o el servicio está fuera de** la organización. Los clientes descubren los fallos e informan o reclaman por ellos. Incluyen costes tales como los dedicados a recibir quejas de clientes, recepción y almacenamiento de devolución de productos o servicios defectuosos, corregir los fallos y errores que encontró el cliente, corregir un trabajo de reparación defectuoso, reenvío del producto reparado, indemnizaciones, pérdidas debidas a clientes insatisfechos, clientes perdidos, mala imagen ante otros clientes, etc.

Uno de los objetivos de toda organización que desea mejorar o caminar hacia la excelencia será eliminar los llamados costes de no calidad. La estructura, en porcentajes, del total de costes vinculados a la calidad, pone de manifiesto la diferencia entre una organización de calidad total y otra que no lo es

COSTES	ADECUADO	INADECUADO
PREVENCIÓN	10%	40-50%
CONTROL	20%	40-50%
FALLOS INTERNOS	40%	0-10%
FALLOS EXTERNOS	30%	0-10%

En el cuadro adjunto se observa que, en las organizaciones que funcionen bajo la filosofía de la Calidad Total, la mayor parte de los llamados Costes de la Calidad **deberían concentrarse en los costes de prevención y control**. Por el contrario, los costes por fallos externos e internos deberían reducirse al mínimo. En una organización de Calidad Total no sólo debe modificarse la estructura porcentual de Costes de la Calidad sino también su cuantía que, en términos absolutos, debe ser inferior respecto a otras organizaciones no centradas en la calidad. Esta reducción de costes es un ahorro que justifica la frase que dice: "La calidad es barata".

Toda política de introducción de mejoras en una organización se enfrenta al problema de la cuantificación de los resultados de las mejoras introducidas. Hablar de Calidad Total puede sonar muy bien pero el presidente puede querer saber qué ha conseguido la organización que creó un Departamento de Calidad en términos económicos y en qué medida los resultados de las mejoras son superiores a los costes que conlleva la existencia del propio Departamento de Calidad. Todo directivo tiene derecho y el deber de plantear estos interrogantes y exigir respuestas concretas a sus preguntas.

Una información detallada de los Costes de Calidad de la empresa ayuda a explicar de forma cuantitativa los resultados del proceso de mejora. La evolución de la estructura porcentual respecto a la situación de partida debe permitir mostrar el énfasis puesto en la calidad y su impacto al reducir los costes de no calidad. La disminución del total de costes de calidad (calidad + no calidad) constituye, de forma especial, una evidente expresión de la incidencia en los costes que ha tenido la introducción de la calidad (aparte de otros elementos a computar tales como la posible mejora de imagen y subsiguiente incremento de las ventas, etc.)

En la práctica habitual de las empresas no centradas en la calidad, los costes de la calidad (calidad + no calidad) no se suelen calcular separadamente sino que se suelen computar dentro de los llamados costes de producción o, lo que es peor, dentro de los llamados costes generales de la empresa. En particular estos últimos suelen constituir un cajón de sastre en el que se incluyen tanto los costes de apoyo propiamente dichos tales como los costes de la contabilidad o de gestión del personal o de seguridad de las instalaciones, limpieza de áreas comunes, etc. como los costes de atención de reclamaciones, de almacenaje, de reparación de productos defectuosos, de atención al cliente, etc. lo que impide a la empresa tomar conciencia de la cuantía de sus costes de no calidad.

Un problema real que se da con frecuencia en muchas organizaciones consiste en que los costes de producción de los productos o servicios son unos grandes desconocidos para la mayor parte de los directivos. Como anécdota del estilo empresarial del español López de Arriortúa se cuenta que, en su etapa como Jefe de Producción de la General Motors en Zaragoza (España), hizo desmontar un Opel Corsa y colocar todas sus piezas en una sala, encima de una gran mesa, cada con una etiqueta que expresaba su coste. A continuación él mismo, junto con sus directivos, dedicó mucho tiempo a estudiar todas y cada una de las piezas a efectos de que todos tomaran conciencia de los costes de cada una como punto de partida

para hacer una intensa reflexión sobre lo que se podría hacer para disminuirlos para así conseguir abaratar los costes totales de producción.

Lamentablemente, en el mundo de la empresa (y por supuesto en la Administración Pública) el conocimiento que los directivos tienen de los costes de producción de cada bien o servicio suele ser bastante escaso. En una encuesta Gallup, realizada en 1986 sobre 698 directivos (senior) de distintas empresas respecto a los costes de calidad, resultó que el 23 por 100 de los directivos **desconocía los gastos de producción** de los productos o servicios y, obviamente mucho menos aún, la estructura interna de dichos costes (ejecución + calidad + no calidad).

Esto daba lugar a que tuvieran opiniones infundadas sobre los costes de producción. Así, el 70 por 100 de esos directivos estimaban que el coste de la mala calidad (errores, fallos, subsanación de defectos, atención de reclamaciones, etc.) representaba el 10 por 1000 o menos del total de las ventas brutas. Sin embargo, el coste real de la no calidad basado en estudios y en la experiencia de los expertos daba, en muchos casos, una cifra mucho más alta, que llegaba a situarse entre el 25 y el 40 por 100 de las ventas.

Sin duda, una de las razones por las que el coste de la no calidad se ignora es porque el 64 por 100 de esas respuestas medían la calidad únicamente en términos de quejas de clientes pero no tenían conocimiento exacto de los costes que implicaba atender las reclamaciones de los clientes y, por supuesto, no tomaban en consideración otras informaciones tales como el número de clientes insatisfechos que no formulaban quejas pero que dejaban de ser clientes y difundían mala publicidad a la empresa, y tampoco el coste de los recursos o potencial infrutilizado.

La opción por la Calidad Total implica no sólo tomar conciencia teórica de que se pueden conseguir mejoras sino también ser consciente de la magnitud de la reducción de costes y subsiguiente incremento de beneficios potenciales que puede derivarse de tal opción.

La meta ideal es reducir a cero los costes por fallos internos y externos, incrementando los recursos asignados al control pero especialmente a la prevención. El objetivo es prevenir la aparición de los costes de no calidad. Cuanto más se gaste en control y prevención menor será la cantidad de costes que aparecerá en la categoría de fallos. Lo ideal sería llevar los costes de fallos a cero. Un coste de error cero no sólo es un modelo posible, sino que es el objetivo que, ambiciosamente, debería marcarse un serio programa de mejora continua de la calidad.

11.2 Los costes de la No calidad

El coste de la no calidad es el coste de hacer las cosas mal. A los costes de no calidad también se les denomina costes por falta de ajuste o costes de no conformidad. Son todos aquellos en se incurre por producirse fallos, sea por hacer un

trabajo inadecuado o inútil (un informe que nadie lee), sea por no ejecutar correctamente una actividad a la primera (reparaciones, sustitución de piezas, etc.)

Se trata de los costes asociados con no hacer correctamente las cosas a la primera o costes por fallos tales como reparaciones durante el periodo de garantía, apoyo a posventa, devolución de productos, reparación de productos, quejas de los clientes, primas de seguro por responsabilidad civil, costes de administración relacionada con la resolución de los fallos o reclamaciones, excesos de stocks, exceso de capacidad productiva, pérdida de oportunidades, desmoralización de los trabajadores, etc.

También cabe incluir aquí los costes correspondientes a actividades innecesarias, los costes por actividades que en realidad no hacen avanzar en nada a la organización tales como reuniones sin propósito claro, listados de ordenador que no se utilizan, etc.

Los costes de no calidad se pueden utilizar como base para seleccionar las áreas en las que se considera prioritario introducir mejoras. Es obvio que las primeras actividades que se debe trabajar para mejorar son aquéllas que incurren en costes elevados por fallos, es decir altos costes de no calidad y que tienen mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.

11.3 ¿Cómo calcular los costes de no calidad?

Todos los costes asociados con una actividad deben ser considerados como parte del total de los costes de funcionamiento. La suma de costes de las distintas actividades que realiza la organización es el coste de funcionamiento de la organización.

Los costes clave son los siguientes:

- Trabajo directo
- Trabajo indirecto
- Materiales directos
- Costes de ocupación espacio, luz,
- Apoyo administrativo (Nómina, almacenamiento)
- Depreciación de equipos.

Los costes de cada actividad se pueden desagregar en los tipos de costes anteriores. En cada uno de los componentes de los costes de cada actividad pueden aparecer costes de no calidad.

El **ANÁLISIS FUNCIONAL** permite establecer la estructura de la organización por actividades. Para realizar el análisis funcional conviene proceder como sigue:

a) Desagregar la organización en unidades productivas considerando como tales tanto las que crean directamente el producto o servicio final como aquéllas de apoyo.

b) Proceder a desagregar el funcionamiento de cada una de esas unidades productivas en actividades productivas, respondiendo a la pregunta ¿qué productos genera cada unidad?, lo que permite ver la radiografía de la unidad por actividades.

Una vez que se tiene información sobre las distintas actividades en las que participa cada unidad hay que identificar las posibles causas de no calidad en cada una de ellas, información que se obtiene fundamentalmente consultando tanto a los empleados como a los clientes que reciben los productos de esas actividades.

Todas las actividades se pueden estudiar a efectos del cálculo de los costes de no calidad si bien ello requiere cierto nivel de imaginación y creatividad. A veces podemos encontrar actividades en las que parece imposible calcular el coste de la no calidad. Por ejemplo, ¿cómo calcular los costes de no calidad en un área creativa como el diseño, cuya existencia se justifica por su capacidad para desarrollar ideas originales? Una solución sería calcular el coste de los diseños que no se implantan así como el coste derivado de los cambios que se introducen una vez que el diseño ha entrado en fase de producción. Ahora bien ¿en qué medida cabría computar como coste de no calidad el tiempo que se emplea hasta que se encuentra una nueva y brillante idea?

En cuanto a las áreas productivas hay que tener en cuenta que, en muchos casos, **costes aparentemente de control son en realidad costes de no calidad ya que de hecho no aportan valor**. Como ejemplo cabe citar en la Administración las sucesivas firmas en pirámide que en realidad muchas veces son firmas en barbecho que no aportan nada de supervisión real.

Otro problema que plantea el cálculo de costes de no calidad es que puede encontrarse con la oposición de los empleados a colaborar en su cálculo o localización si sienten amenazados sus puestos de trabajo. Solamente en la medida en que los empleados tengan una confianza plena en que no van a ser despedidos estarán dispuestos a desvelar o reconocer cuáles de las funciones que realizan son inútiles. Nadie en su sano juicio querrá arrojar piedras contra su puesto de trabajo y decir que lo que hace sirve para poco o que tiene mucho tiempo libre. En consecuencia: **tan sólo en un clima de confianza estarán los empleados dispuestos a colaborar en la detección y eliminación de los costes de no calidad** que se generen en su entorno de trabajo.

La organización debe tener una actitud positiva que promueva la colaboración del empleado. Para ello debe sentirse responsable de reubicar al personal excedentario en una actividad en otros puestos. El empleado puede aceptar el trauma de tener que cambiar de puesto de trabajo en aras de una mayor eficiencia en la organización. Lo que nunca aceptará es que su puesto de trabajo se vea

amenazado por un posible despido. En un contexto así no colaborará para detectar los fallos del proceso productivo. La Calidad Total es incompatible con programa de reducción de plantillas salvo en caso de crisis insalvable y, aún en ese caso, se debería explicar la situación al personal y negociar las posibles soluciones. Además, toda organización de Calidad Total suele estar mejor preparada para reaccionar ante una posible crisis económica por el hecho de tener permanentemente una actitud creativa y previsoras.

Una de las responsabilidades principales del Departamento de Mejora de la Calidad es diseñar o promover el diseño de una metodología de identificación de los costes de calidad y no calidad de la organización. En este sentido hay que tener **una visión de conjunto** de los componentes de los costes de la organización (personal, locales, consumos de material, equipamiento, etc.) y evitar **evitar incurrir en el error de obsesionarse por reducir costes en los pequeños apartados** tales como exceso de consumos de fotocopias, luz, teléfonos, etc.

Por otra parte al contemplar los costes de la organización como suma de los costes imputados a cada una de las actividades hay que **concentrarse primero en aquellas actividades que generan la mayor parte del coste**, dejando para una revisión posterior aquellas que tienen menos incidencia en el conjunto.

Esta filosofía de concentrarse en lo más importante implica dos cosas:

- a) **no se debe pretender la exactitud absoluta en el cálculo de los costes de no calidad.** En muchos casos habrá que hacer estimaciones de costes y también habrá nuevos componentes de no calidad que se irán descubriendo más tarde. A efectos de impulsar el proceso de mejorar más vale un dato aproximado hoy que un dato muy exacto dentro de un año.
- b) **la introducción de mejoras es paulatina.** Posteriormente se perfeccionará la información, se detectarán nuevos costes de no calidad y se introducirán las mejoras correspondientes.

Las cifras de los costes de no calidad deben utilizarse fundamentalmente para informar a la organización y a todos los empleados sobre el potencial de mejora. Nunca para amenazar con castigos o sanciones a los presuntos culpables de la no calidad. Recordemos que la CT considera que la causa principal de los fallos se encuentra en el sistema y no en el individuo. Las cifras de costes de no calidad deben usarse para estimular a la Alta Dirección a creer en el potencial de la CT y a apoyar su implantación. También para animar a los empleados a buscar soluciones de mejora en un clima de confianza, lealtad y cooperación.

Tomando como referencia a Rosander y a efectos de orientar sobre los distintos tipos de costes de no calidad en que puede incurrir una organización se acompaña la lista siguiente:

A. Costes de No calidad en la organización

Fallos en la producción: Tiempo y coste que requieren

Tiempo que se tarda en descubrir un error.

Tiempo que se tarda en corregir un error.

Tiempo empleado en corregir la cadena de causa y efecto producida por un error.

Costes de cartas, llamadas telefónicas y envíos para corregir un error.

Costes de los desastres y accidentes causados.

Defecto en los suministros recibidos

Coste de descubrir los defectos.

Cadena de efectos: quejas de clientes.

Costes de los accidentes y desastres causados por el error.

Pérdida de tiempo o tiempo mal empleado:

Perdida de tiempo (coste para las personas).

Pérdidas de tiempo (coste del equipo).

Pérdida de tiempo (costes de mantenimiento).

Quejas de clientes:

Coste del sistema de quejas (recibir, contestar y resolver las quejas)

Litigios por daños y responsabilidad del producto.

Cientes perdidos:

Pérdida anual de todos los clientes perdidos.

Pérdidas originadas por la cadena causa efecto de clientes perdidos.

Actitudes y comportamiento de los empleados:

Daño a la imagen

Cientes perdidos

Ventas perdidas.

Tiempo excesivo.

Trabajo administrativo innecesario.

Inversiones innecesarias debidas a la mala calidad:

Equipamiento no utilizado

Asesoría externa.

Software inadecuado.

B. Costes de la No calidad para el propio Cliente

Para hacer que se corrijan los errores:

Coste del desplazamiento, llamadas telefónicas o cartas.

Coste del tiempo empleado en ir a explicar el problema

Para hacer que se lleven a cabo reparaciones:

Tiempo de espera.

Tiempo perdido en el trabajo o en los negocios.

11.4 Un ejemplo de Costes de No calidad para el Cliente.

En muchas ocasiones surgen errores en el funcionamiento de las relaciones contractuales que causan molestias y perjuicios de diversa incidencia. En general se asumen como "algo natural" y se soportan, bien porque se reciban disculpas oportunas o bien porque no se considera que valga la pena evaluar y reclamar por los eventuales perjuicios que se puedan haber sufrido.

No obstante, nada impide que se compute en términos económicos el daño sufrido y que se aplique la norma jurídica vigente en todos los países "quien por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado"²², la cual constituye un fundamento para reclamar la indemnización del daño o perjuicio.

A continuación se expone el caso de un cliente que, teniendo domiciliado el recibo de un préstamo hipotecario en su cuenta del Banco, vióse amenazado de pagar intereses de demora por el hecho de que el Banco no atendió al pago del préstamo hipotecario que le había dado otro Banco perteneciente al mismo *holding*. El cliente, para evitar ese injusto pago, tuvo que tomarse la molestia de realizar las gestiones necesarias para corregir ese error bancario.

En el caso citado el cliente, que había experimentado ya casos similares en el mismo Banco optó por manifestar su reclamación, exponiendo con detalle lo sucedido, evaluando los perjuicios sufridos y proponiendo al Banco, con sentido del humor, que le abonara los costes incurridos.

²² Art. 1.902 Código Civil Español

La carta que remitió al Presidente de la Entidad decía lo siguiente:

"Muy señor mío,

*1. **A finales de Marzo** de 1998 me llegó el aviso del pago del préstamo n° X, que tengo concedido por el Banco A y domiciliado en el Banco B, ambos pertenecen al holding que constituye esa Entidad.*

*2. **A principios de Abril** pasé por el Banco B, Agencia C, e hice constar, a la persona que me atendió, que no me habían cargado aún en mi libreta dicha cantidad (El cargo anterior por importe de 1.000.000 sí me había sido cargado en mi cuenta el 30/9/97).*

Indiqué que este problema también me había sucedido otra vez hace unos dos o tres años y que probablemente se debía a que al cerrarse la Agencia D hace 4 años, se trasladaron todas mis domiciliaciones (ingresos y pagos) a la Agencia D.

El empleado me indicó que en aquella ocasión se redomiciliaron informáticamente los ingresos y pagos como efectivamente así ha ocurrido salvo alguna molesta excepción.

Sin embargo, por la razón que fuera aparecía como domiciliación un número de cuenta distinto del que debía aparecer, por lo que le pedí que se revisase hiciera la gestión oportuna para que se atendiese el pago y que se avisase al Banco A.

3. Por mi parte, me tomé la molestia de llamar al Banco A, Agencia C, para informarles de que parecía que de nuevo (al igual que 2 o 3 años antes) se había producido una errónea domiciliación. No estando en ese momento la persona que llevaba el tema de préstamos, le dicté a la persona que me atendió los dígitos correctos así como mi número de teléfono por si necesitaban alguna aclaración complementaria, señalándole así mismo que el pago anterior, por importe de 1.000.000, me había sido correctamente cargado el 30/9/97.

*4. Posteriormente, creo que **a mediados de abril**, me llegó un aviso del Banco A respecto al incumplimiento del pago. Volví a desplazarme al Banco B, Agencia C, donde volvieron a tomar nota e hicieron fotocopia del aviso que me había remitido el Banco A.*

Le indiqué a la empleada que me atendió, que este tema no era mi problema. Que mi obligación de tener saldo suficiente en la libreta estaba cumplida y que el problema de mala domiciliación y consiguiente retraso del pago era o bien del Banco B o del Banco A (o de ambos) pero en ningún caso del cliente y que debían resolverlo ellos.

6. Con fecha 13 de mayo me llega aviso del Banco A de "Incumplimiento de Pago (2ª carta)", lo que implicaba el pago de intereses de demora: Por ello me decido a escribirle a Ud y mandarle presente carta en su condición de cabeza tanto del Banco A como del Banco B.

7. Entiendo que la Entidad que Ud dirige de la que dependen tanto el Banco A como el Banco B, conoce y tal vez pretende aplicar los conceptos de gestión que formula la teoría de la CALIDAD TOTAL.

Pues bien, en esa línea me permito adjuntarle un cálculo de los costes que por NO CALIDAD, me han ocasionado hasta el momento y que estimados por lo bajo totalizan 7.631 ptas, según les detallo a continuación:

A. Desplazamiento al Banco B, Agencia C, a principios de Abril: 30 minutos de mi tiempo, a 3.500 ptas. hora = 1.750 ptas.

B. Llamada a Banco A, a principios de abril, 10 minutos: 583 ptas.

C. Nuevo desplazamiento al Banco B, Agencia C, a finales de Abril, 30 minutos de mi tiempo: 1.750 ptas

D. Escribir esta carta con detalles, hoy 21 de mayo, imprimirla dos copias y ensobrarlas: 60 minutos: 3.500 ptas.

E. Sobre y sello $35 + 13 = 48$ ptas.

Total de COSTES DE NO CALIDAD que me han ocasionado: 7.631 ptas.

8. Espero que alguna de ambas instituciones tenga la amabilidad de resarcirme de ese coste (pueden hacerlo con una caja de bombones).

Les subrayo, aunque imagino que lo comprenden perfectamente, que con ello están recibiendo una enseñanza a un precio muy barato, ya que en el sector privado las clases a directivos sobre Técnicas Gerenciales se abonan a un mínimo de 25.000 ptas/hora.

Así mismo les autorizo a que en los Cursos de Formación que den a su personal sobre CALIDAD TOTAL, puedan hacer uso de esta carta, eso sí siempre que indiquen mi nombre y apellidos.

En espera de sus noticias, atentamente le saluda

Tras estas gestiones el error fue subsanado por la Entidad Bancaria, de forma que al cliente no le fueron reclamados intereses de demora alguno.

No obstante, la Entidad Bancaria no demostró en este caso entender el concepto de cliente que propugna la Calidad Total, pues no tuvo la rapidez de reflejos de enviar al cliente, en forma de bombones, la "indemnización" solicitada lo cual hubiera demostrado un firme compromiso de la Entidad con la atención al cliente.

Percepción muy distinta de la calidad y de su deber ante una reclamación la tuvo, en 1994, el hipermercado Alcampo, sito en el Centro Comercial La Vaguada de

Madrid. En aquella oportunidad el autor adquirió un producto alimenticio que además de su marca propia tenía el sello de Alcampo. Descontento con la calidad del citado producto el autor lo puso, por carta, en conocimiento de Alcampo sin ni siquiera reclamar nada. Pues bien, en apenas tres días, Alcampo envió una carta de disculpas junto con un regalo constituido por productos alimenticios (turrónes, latas de conservas, etc) como compensación por las molestias causadas.

De esta forma, Alcampo demostró, primero, que sabía agradecer la información recibida y, segundo, que la empresa otorgaba gran importancia a garantizar que los productos que se vendían con su sello eran productos de calidad. Como es obvio, una reacción de ese tipo contribuye a fidelizar a la clientela ya que pone en evidencia que la política de la empresa es a) garantizar la calidad, b) atender toda queja razonable y c) darle respuesta a la mayor brevedad.

12 LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

En la mayoría de las organizaciones hay problemas evidentes y que parecen de fácil solución, ¿por qué, entonces, resulta tan difícil corregirlos? Porque nadie asume la responsabilidad de hacerlo. No hay nadie específicamente a cargo de las mejoras. En general, todos los directivos están de acuerdo con el lema siguiente: "Mejore constantemente su sistema de producción, sus productos y sus servicios." Ahora bien, en la práctica ¿actúan las organizaciones realmente bajo esa premisa? ¿Han establecido procesos para obtener información y opiniones sobre los productos y los servicios? ¿Han establecido cauces eficaces para recoger las sugerencias de los empleados y consumidores? ¿Funcionan dichos cauces? ¿Se dan respuestas a las sugerencias? ¿Es, en su caso, esa información accesible para los técnicos y diseñadores? ¿La utilizan? ¿Quién es el responsable de entregar dicha información a los diseñadores?

Fred Taylor propuso, a principios del siglo XX, una solución para la implantación de mejoras: crear una Unidad de Racionalización, Organización y Métodos, encargada de estudiar con detalle los procedimientos y proponer e introducir mejoras en los procesos. A los operarios les competía ejecutar los procesos, a la Unidad de Racionalización el buscar soluciones e implantar las mejoras ¿Sigue hoy siendo adecuada esa forma de proceder? ¿Son los expertos en organización y procesos las únicas personas adecuadas para sugerir las mejoras? ¿Tienen los empleados de cada sección algo que aportar a la mejora o sólo son los agentes para implantarlas una vez formuladas? ¿En qué medida la filosofía de mejora taylorista resulta válida para gestionar el potencial de conocimiento que tienen los trabajadores de la organización?

La Calidad Total propugna una solución, radicalmente diferente a la taylorista, centrada en los empleados, en todos los empleados, institucionalizada en los llamados Círculos de Calidad.

12.1 ¿Qué son los Círculos de Calidad?

Son de grupos de empleados, generalmente de una misma área de actividad, que **se reúnen regularmente para** identificar los problemas, proponer soluciones, implantar mejoras y nuevos procesos y observar el progreso de las medidas tomadas para resolver los problemas.

Los CC surgieron de la experiencia de gestión empresarial japonesa. Conviene recordar que fue en ese país donde primero arraigó la filosofía de Calidad Total, debido entre otras cosas al intenso sentimiento grupal que caracteriza a la cultura japonesa. En Japón, en las organizaciones, los individuos se consideran miembros del conjunto antes que individuos y se enfatiza la prioridad del interés del conjunto antes que el interés del propio individuo. En este contexto las ideas de Deming encontraron un excelente caldo de cultivo. En la cultura japonesa, los empleados consideran que las nuevas ideas, las innovaciones y las mejoras surgen del trabajo

en común y del intercambio de experiencias y observaciones realizadas con ocasión del cumplimiento de su tarea. Las reuniones periódicas institucionalizadas de empleados para sugerir mejoras no fueron otra cosa que una forma natural de dar cauce a esa voluntad de compromiso con la empresa. Este sentimiento de primacía al interés de la colectividad se ha debilitado en las nuevas generaciones más penetradas por el individualismo típico de Occidente, pero aún así subsiste en las organizaciones establecidas y en la cultura japonesa en general.

Esa estructura participativa de los empleados para sugerir mejoras se trasladó a Occidente bajo la denominación de Círculos de Calidad (CC) pero la experiencia ha puesto de manifiesto que no basta con crear una mera estructura para que la Calidad Total funcione, de la misma manera que tampoco es suficiente con poner un buzón de sugerencias para que éstas proliferen. En los años 70 y 80 se introdujeron en el Reino Unido muchos CC que fracasaron. Parece ser que la causa principal de este fracaso fue que se introdujeron como medida aislada pensando en que la mera creación de los CC mejoraría la calidad pero no se les dio autoridad o formación suficiente para resolver problemas significativos, lo que ocasionó en muchos casos que los miembros del grupo perdieran interés y que los CC se disgregaran.

También en Estados Unidos, casi todos los intentos de crear círculos de calidad han resultado un fiasco. Los directores norteamericanos han estado más interesados en localizar, a través de la información y del análisis efectuado por los CC, a quién atribuir méritos o a quién culpar de los fallos que en instituir una auténtica mejora del sistema. Se esperaba que mejorara la calidad con la mera creación de los CC pero no se puede pretender que la Calidad Total funcione si no se capta la esencia de su filosofía. Una de las características de esa filosofía consiste en que el esfuerzo fundamental para implantar la CT corresponde a la dirección de las empresas u organizaciones y que incluso una vez implantada la CT el esfuerzo e impulso de la dirección continúa siendo determinante. **Si la dirección no apoya a los CC de forma clara e inequívoca, si no les dota de poder y de autonomía, los CC fracasarán.**

Dentro de la Calidad Total hay una **función indelegable que corresponde solamente al líder**, y consiste en **garantizar que** todas las áreas y todo el personal **trabajen en equipo**. Una orquesta puede servir de ejemplo. El director es el responsable de lograr que todos los ejecutantes trabajen de forma coordinada. La función de un líder es velar porque todos en su grupo trabajen juntos, y que ese grupo trabaje armoniosamente con el resto de la organización para lograr los objetivos de la empresa. El líder debe inspirar a los CC un espíritu de cooperación constructiva y debe dejar inequívocamente claro que ese es el prisma bajo el que deben funcionar.

Constituidos bajo estas premisas, cada CC es **un conjunto de empleados que, juntos, se sienten no sólo comprometidos sino también impulsados y estimulados** a analizar todos los problemas y a sugerir soluciones. Por eso, cuando se trate de formular sugerencias para introducir mejoras, es importante que estén presentes individuos con experiencia en las diversas áreas que participan en la producción de un determinado producto

El **número de miembros** de cada círculo de calidad no debe ser excesivo (entre 6 a 8) para permita que exista un diálogo ágil y participativo. Todo trabajo en equipo conlleva un esfuerzo adicional que debe ser compensado adoptando una metodología de funcionamiento que lo haga lo más liviano posible. En este sentido el tamaño del grupo es un factor esencial, aunque no el único, para lograr un funcionamiento ágil.

Al frente de cada CC **debe haber un responsable, elegido por el propio Círculo, que** (de 6 a 8) **dinamice al equipo y lo impulse** a obtener resultados concretos. Este papel suele ser difícil de desempeñar y requiere una experiencia y unas condiciones particulares. El cargo de responsable del equipo puede hacerse rotar entre los miembros del CC ya que esto sirve también como experiencia a todos y cada uno para comprender mejor las peculiaridades, dificultades y beneficios del trabajo en equipo.

12.2 Filosofía de los Círculos de Calidad

En la gestión de todo grupo humano, y toda organización pública o privada lo es, se plantea una cuestión de fondo: ¿es posible encontrar un punto de equilibrio en el que el conjunto respete a la persona, en tanto que individuo, y en el que, al mismo tiempo, la persona considere que el interés general del conjunto forma parte también de su propio interés? Erich Fromm, en su conocido libro "El miedo a la libertad", puso de manifiesto que la exaltación de la libertad del individuo, en el sentido frecuentemente utilizado "de hacer lo que me dé la gana", termina ocasionando al individuo inseguridad e insatisfacción. En efecto, ese enfoque extremo de la libertad para sí lleva al individuo a, recíprocamente, temer la libertad de los demás, en la medida en que la misma pudiera, eventualmente, ser ejercida contra él. La libertad termina así siendo percibida como una amenaza en vez de como un marco para la autorealización.

Muchos filósofos y pensadores han abordado este tema y, en general, terminaron concluyendo que había que reprimir en cierta medida la libertad para garantizar el orden social. La frase de Hobbes de que "*el hombre es un lobo para el hombre*", sigue siendo compartida por muchos y, de ser esencialmente cierta, la vida social no sería otra cosa que una jungla, más o menos civilizada, en la que hay y habrá que estar siempre a la defensiva ante posibles ataques de los otros predadores humanos.

Este tipo de concepciones hacen que el individuo termine por tener miedo a la libertad y que esté dispuesto renunciar a parte de la misma, integrándose en un "rebaño", para sentirse en cierta medida protegido en tanto que miembro de esa colectividad. Obviamente, dice Fromm, esta situación no sería la ideal, puesto que exige que el individuo renuncie a una parte de su libertad y se integre en un "guetto", más o menos amplio, lo que le obliga a aceptar las reglas de juego de ese grupo aunque estén, en parte, en contra de sus ideales o principios para sentirse acogido y protegido dentro de él. En este caso el individuo renuncia a la libertad

plena de ser él mismo a cambio de la protección que recibe del "rebaño" en el que se integra.

En ese "guetto", que incluso puede ser socialmente mayoritario, sus miembros se afanan en mantener las señas de identidad que lo diferencian de los restantes colectivos y grupo defienden determinados intereses profesionales, empresariales o de creencias. Nada hay de malo, en principio, en afiliarse al grupo más próximo a uno mismo y colaborar a defender sus intereses legítimos y naturales. El problema surge cuando esos intereses se conciben no ya como diferentes sino como antagónicos e irreconciliables con los de los restantes grupos. En ese momento el grupo, al igual que le ocurrió al individuo, se siente enfrentado a los demás, les tiene miedo y experimenta, en suma, temor a la libertad.

La solución, individual y grupal, a este miedo a la libertad consiste en modificar el concepto de libertad que engendró ese miedo. La única forma plena de gozar de la libertad radicaría en sustituir la tradicional concepción egoísta de la libertad por un concepto solidario de la libertad. La única opción que conduciría a una libertad real y sin miedos sería la de considerar a los demás individuos o grupos como miembros de un gran conjunto en el que los intereses esenciales de todos pueden conciliarse. Esta conciliación requiere una actitud solidaria, en la que se sea sensible a los intereses de los demás y en la que, por consenso, se acuerden unas reglas de juego que todos respeten y asuman como correcta y válida al menos en tanto que no se cambien.

Sin embargo ¿es posible hacer compatible una filosofía de solidaridad con el funcionamiento de las organizaciones? ¿Acaso las organizaciones, y en especial las que operan en el mercado, no están concebidas para competir con sus rivales? ¿Acaso la competencia no implica necesariamente una actitud de antagonismo con el entorno?

No hay que caer en la ingenuidad de ignorar la realidad social y las posibles agresiones que pudieran ejercer nuestros competidores e, incluso, nuestros socios y colaboradores. Pero tampoco es realista afirmar que el éxito de una organización requiere el fracaso de las demás (en el punto 4 ya se abordó esta cuestión pero por su gran importancia no está de más reiterarla aquí). Algo similar se puede decir en el plano personal. El éxito de uno no tiene por qué requerir el fracaso de los demás. El futuro dejará de lado el concepto de Hobbes y cada vez más será más evidente que la cooperación leal genera más beneficios que la rivalidad irreconciliable.

La Calidad Total asume plenamente esta filosofía de cooperación dentro de la organización, e incluso con organizaciones del exterior tales como proveedores e incluso competidores. La cooperación no requiere igualitarismo en las remuneraciones económicas. Puede, perfectamente, darse en un contexto de salarios diferentes y de primas en función de resultados pero, siempre con el requisito, de que las reglas de juego sean **claras, aceptadas** por el conjunto y **susceptibles de cambio** si se considerara que hay otra opción mejor.

Optar por la Calidad Total requiere estar convencido de que la filosofía de cooperación es correcta. Si, por el contrario, se sigue creyendo que la gestión de

éxito se basa en el individualismo, la agresividad ejecutiva y la utilización de las palancas del poder, más vale renunciar, de entrada, a implantar la Calidad Total. Sería posible optar por la Calidad del Producto o el Aseguramiento de la Calidad pero no por la Calidad Total.

12.3 Cómo motivar a los Círculos de Calidad

Los CC debe ser recompensados fundamentalmente de manera honorífica. La percepción de incentivos económicos se contradice frecuentemente con el espíritu de colaboración que inspira la Calidad Total y puede perturbar la implantación del sistema en la organización. Frecuentemente los sistemas de remuneración individual por méritos dificultan cualquier posibilidad de trabajo en equipo. Como señalaba John Wooden (famoso jugador y entrenador de baloncesto estadounidense): *"Es asombroso lo que se puede lograr cuando nadie se preocupa por quién se lleva el mérito."*

Cabe, excepcionalmente, cuando el CC haya dado lugar a una innovación concreta en un producto o proceso que se haya traducido en una mejora muy substancial de los beneficios, asignar una recompensa económica al equipo como conjunto para que procedan a su reparto. Pero cuando se trata de mejoras paulatinas no resulta fácil cuantificar la reducción de costes o el incremento de productividad que se debe a ella y suele ser mejor no pretender remunerar económicamente a los miembros del CC. Es contraproducente que los empleados perciban los CC como lugares donde se recibe una recompensa salarial adicional, máxime cuando los CC operan más o menos dentro del horario habitual de la organización.

Sin embargo, el hecho de dirigir o de pertenecer a un CC y la calidad de la participación pueden y deben ser tenidos en cuenta en el proceso de promoción de los empleados. De hecho los CC ejercen un efecto transformacional sobre sus miembros; es decir, les impulsan a mejorar valores (compromiso), actitudes (proclividad a la participación) y cualidades (compresión de los procesos, comunicación, dirección de equipos, información, etc.) todo lo cual debería ser reconocido a efectos de carrera y promoción profesional.

El trabajo de los CC también puede, y debe, ser reconocido mediante atenciones explícitas tales como, ser recibidos por la dirección, ser invitados a una comida en su honor, etc.

12.4 Evaluación del funcionamiento de los CC

Los Círculos de Calidad no siempre generan sugerencias de forma continuada. A veces no encuentran soluciones a los problemas que detectan porque, en muchos casos, su solución puede corresponder a un escalón muy superior. Aun así los miembros de los CC deben ser estimulados a señalar todos los problemas que detecten y a invitar al resto de empleados a que así lo hagan.

Todos los empleados deben ser estimulados a señalar los errores que encuentren, comunicándolo mediante un escueto impreso a sus jefes respectivos. Si ellos no tienen competencia para resolverlos deben elevarlos al Departamento responsable o al CC que corresponda. Si no se adopta solución debe explicársele al empleado, o al Círculo, por qué no se toma ninguna medida. Todo error señalado debe tomarse en serio. No se debe criticar ni ridiculizar a nadie, ni a ningún CC, por señalar lo que entiende es un error o problema.

Los CC deben controlar su propia eficiencia, especialmente el tiempo de respuesta y las medidas tomadas ante los errores o problemas que se hayan señalado.

El Departamento de Calidad²³, órgano encargado de promover la Calidad Total y de impulsar el funcionamiento de los CC, debe apoyar las actividades de los CC, y evaluar su actuación a efectos de impulsarles a mejorar su propio nivel de calidad. Al hablar de evaluación existe una tendencia simplista a considerar que al final lo que cuenta son los resultados económicos y que por tanto lo que hay que tomar en consideración es la reducción de costes que cada CC haya logrado en los procesos o los nuevos diseños de éxito que haya elaborado.

Evaluar la actividad de los CC en función de su aportación directa al beneficio empresarial tiene varios puntos débiles. Por un lado, no resulta fácil en muchos casos cuantificar el incremento de beneficios que corresponde a las mejoras. Por ejemplo, la introducción de ciertas mejoras en la forma de atención a los clientes ¿en qué medida ha repercutido en el incremento de ventas? ¿Cómo separarlas del efecto que haya podido tener la nueva campaña publicitaria?

Asimismo puede haber pequeñas mejoras que, por afectar al producto principal de la empresa, puedan tener una gran repercusión cuantitativa en la reducción de los costes totales mientras que otras pueden tener inclusive mayor incidencia por unidad de producto pero, por afectar a un producto del que se venden menos unidades, generar una repercusión global menor en los costes ¿Cuáles serían realmente más importantes y desde qué punto de vista? ¿Desde los resultados o desde la innovación?

Por otra parte, es injusto creer que los CC sólo aportan valor en la medida en que reducen costes en los procesos. Su mera existencia consolida una cultura de empresa centrada en la calidad y eso redundará en beneficio de la empresa aunque su incidencia en los resultados económicos pueda no ser inmediata. Por ello, Ishikawa considera inadecuado evaluar la actuación de los CC simplemente en función de los resultados y señala que conviene tomar también en consideración otros criterios.

A título de ejemplo propone que se evalúe la actividad de los CC en función de los siguientes factores:

Selección del tema

20 puntos

²³ Sus funciones se detallan más en el punto 13.

Esfuerzo cooperativo	20 puntos
Compresión del contexto y de los métodos de análisis	30 puntos
Resultados	10 puntos
Estandarización y evitación de repeticiones	10 puntos
Reflexión (replanteo)	10 puntos

Como se puede observar, Ishikawa tan sólo atribuye a los Resultados un máximo de 10 puntos sobre un total de 100, mientras que toma en consideración con carácter prioritario otros aspectos tales como la importancia de los temas (20 puntos) de estudio que han elegido los Círculos de Calidad; el grado de esfuerzo (20 puntos) que han realizado como tal Círculo (frecuencia y duración de las reuniones, número de asistentes, participación de los miembros del CC, etc.); la comprensión (30 puntos) de la metodología de análisis de los procesos tanto por el conocimiento y aplicación de las técnicas básicas (diagrama de causa y efecto, histograma, hoja de verificación, etc.) como por haber tomado conciencia de la complejidad de factores que afectan a la calidad; los logros alcanzados (10 puntos) en estandarizar y evitar reiteraciones en los procesos y el esfuerzo de replanteo y reflexión global (10 puntos) sobre el funcionamiento del Círculo.

Este método de evaluación que sugiere Ishikawa, está inspirado en un principio fundamental de la Calidad Total que cabe formular como sigue:

“La Calidad, los logros, no son la meta sino el resultado. Si se establece una filosofía y técnica de gestión adecuada, los buenos resultados se alcanzarán. Si la organización se centra en lograr la calidad en sus productos, en sus procesos y en su propio sistema de gestión, terminará por ser una organización de éxito”.

12.5 Requisitos para el éxito de los CC

- 1. Identidad en el CC, es decir que los individuos se sientan miembros de un equipo.** La pertenencia al CC debe ser voluntaria. No se debe imponer la participación de nadie en un determinado CC.
- 2. Compromiso con la organización.** El funcionamiento de los CC debe organizarse de forma que no perjudique al proceso de producción general pero también sin que ello implique, salvo excepciones coyunturales, una prolongación del horario de trabajo. El funcionamiento del CC no debe crear conflictos a los objetivos de los Departamentos de que forman parte los individuos que constituyen el CC, lo cual no quiere decir que los CC no tengan derecho a proponer inclusive cambios revolucionarios. Ahora bien, la razón de ser de esos cambios debe ser la misma que la razón de ser de esos Departamentos: **cumplir la misión de la organización.**

3. **Propósito bien definido.** Los CC no deben ser el justificante de reuniones en las que los empleados participan para ausentarse del proceso de producción: Tampoco deben ser periodos dedicados a establecer o desarrollar relaciones personales. Los CC tienen su razón de ser en **aportar soluciones de mejora**. Si no lo hacen dentro de un plazo razonable deben cuestionarse su propia permanencia.
4. **Miembros adecuados.** Es sumamente deseable que los CC incluyan a personas competentes y productivas pero la propia composición de los CC y las relaciones interpersonales, pueden disuadir de inscribirse en los CC a empleados muy capaces, por temor a "perder el tiempo" o a "entrar en conflictos personales". Para contrarrestar estos obstáculos y lograr que en los CC se integren empleados valiosos, es fundamental la actuación del Departamento que coordina la Calidad Total.
5. **Apoyo a las actividades del equipo por parte de la dirección.** Es el factor más determinante del éxito de los CC, sobre todo en las primeras etapas. Es necesario:
 - a) Transmitir, sin dejar la menor sombra de duda, el propósito de la Dirección de implantar la Calidad Total.
 - b) Explicar claramente la filosofía de la Calidad Total.
 - c) Formar para el trabajo en equipo, en especial cuando se trata de una organización no habituada a ello.
 - d) Hacer un seguimiento constructivo del funcionamiento de los CC.
 - e) Reorientar, en su caso, su funcionamiento hacia el cumplimiento de su razón de ser.
 - f) Recibir sus sugerencias y dar respuesta razonada a las mismas.
 - g) Reconocer el valor del esfuerzo y resultados de los CC.

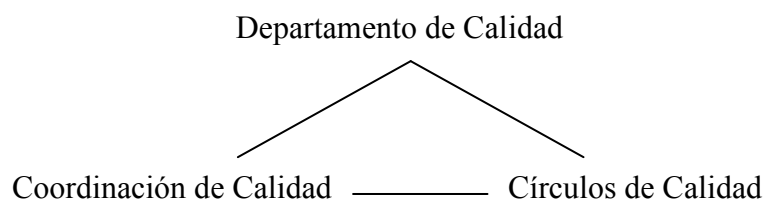
13 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD TOTAL

Los Círculos de Calidad, Unidades de Calidad o Grupos de Mejora o como quiera que se les llame, son las células básicas de la Calidad Total. Si no existen no se puede decir que se ha adoptado la filosofía de la Calidad Total. Se podrá decir que la organización desarrolla un gran impulso para la mejora y la innovación a través de la reingeniería, el neotaylorismo, los estudios de necesidades de los clientes (mercado), etc. pero eso no es Calidad Total.

La Calidad Total exige la participación constante, activa y voluntaria del empleado y esa participación no se dará si no existe un cauce para producirse de manera continua. No basta con los buzones de sugerencias. La solución que propugna la CT son los **Círculos de Calidad** que pueden ser diversos en su composición numérica y cualitativa y en su ámbito de actuación pero que deben existir como cauce de participación.

Por otro lado, fomentar la creación de los CC y mantenerlos funcionando eficazmente requiere la existencia de un órgano que los impulse, que los estimule y que reconozca o promueva el reconocimiento de sus logros y esfuerzos. Este órgano es el **Departamento de Calidad** de la organización, el cual además debe ser el difusor de la filosofía de Calidad Total por toda la organización y el evaluador de los logros que se estén alcanzando. Este Departamento debe tener la mínima estructura de personal posible.

En la medida en que el número de Círculos de Calidad crezca, aparece otra figura en la estructura organizativa de la Calidad: los **Coordinadores de Calidad**. Son figuras honorarias, generalmente una cada 3 o 4 CC y generalmente recaen en el presidente de alguno de esos 3 o 4 CC, por elección de ellos mismos. Su función es, por una lado, de mera comunicación con el Departamento de Calidad pero no detentan de forma exclusiva este papel de comunicación, de forma que todo CC puede plantear directamente al Departamento de Calidad algún tema específico por razones de urgencia o de mayor facilidad en la comunicación. Por otro, los Coordinadores de CC tienen el papel de institucionalizar la comunicación entre los CC, a efectos de intercambiar sus experiencias respecto a los métodos a utilizar, logros alcanzados, líneas de estudio, etc.



En las empresas pequeñas cabe la posibilidad de que el Departamento de CT esté constituido tan sólo por una o dos personas a tiempo parcial que, además de las funciones de su puesto, realizan las funciones de Departamento de CT. Aunque sea pequeño, **es necesaria la existencia de este Departamento** para vencer el rechazo, que suele existir en todos los órganos de la mayoría de organizaciones, a dar participación a los empleados y a pedir sus sugerencias. En las pequeñas organizaciones las excusas son múltiples: "como somos pocos, somos transparentes; no hace falta un Departamento de Calidad", "el empleado de base no tiene capacidad para participar activamente" "se perderá el tiempo" "más sencillo sería que su jefe inmediato le pregunte de vez en cuando" etc. etc. Sin embargo, la realidad es que, en la práctica, el jefe nunca encuentra tiempo para preguntar su opinión al empleado, rara vez le pide sugerencias y, al final, el empleado se transforma en una máquina que realiza sin más la tarea asignada y que guarda para dentro de sí su potencial de creatividad y sus ideas.

En las empresas grandes y medianas se plantean los mismos problemas a la hora de tomar una decisión respecto a la creación del Departamento de Calidad con el agravante de que, en ellas, sí se justifica plenamente el dedicar alguna o algunas personas full-time a promover las mejoras y, en particular, a promover la Calidad Total. En cualquier caso, el Departamento de CT debe ser tener el mínimo tamaño imprescindible para funcionar y debe evitar incurrir en el error de burocratizarse. Al mismo tiempo, debe tener asignada una clara autoridad (posición jerárquica) y quedar vinculado directamente a la Presidencia o al Director General para evitar que su escaso tamaño pudiera inducir a los demás órganos de la empresa u organización a no hacerle caso.

La función del Departamento de Calidad es fundamentalmente de impulso y de coordinación. Hay que evitar el error de creer que la Calidad Total es una función exclusiva del Departamento de Calidad. Algunos autores han llegado a proponer que dada la especialización que implica la CT hay que considerar la misma como una competencia especializada que reside en el Departamento de Calidad Total. En consecuencia, afirman, todo estudio o actuación conectada con la CT debe ser gestionada por personal, especializado en calidad, de ese Departamento. Esto es un grave error. La Calidad Total no es una competencia exclusiva del Departamento de Calidad. La filosofía, metodología, técnicas y evaluación de **la Calidad Total nunca deben ser monopolio del Departamento de Calidad.** La obligación de éste es sembrar esa cultura, contribuir a su difusión y hacer que todos los Centros Directivos de la organización la comprendan, la discutan, la utilicen y la difundan a su vez. Es toda la organización la que experimentando la CT debe contribuir a evaluarla, a profundizarla y a difundirla a su vez.

14 CÓMO IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL

A continuación se ofrece un sucinto esquema sobre cómo implantar la Calidad Total en una organización:

1º Captar con claridad la Filosofía de la Calidad Total. Qué es, cómo funciona, cómo impulsarla. Es preciso insistir, aunque pueda parecer reiterativo en esta parte final del libro, en que uno de los mayores escollos con que se enfrenta la puesta en práctica de un determinado tipo de gestión consiste en comprender la esencia de la filosofía que la inspira. La Calidad Total no es una técnica. Es ante todo una filosofía que se apoya y utiliza técnicas que también pueden ser utilizadas por otras filosofías de gestión.

2º Asumir que existen Cuatro Pilares esenciales en todo proyecto de CT y que ignorar alguno de ellos implica no ubicarse dentro de la CT:

- A. El Cliente Interno (personal y proveedores): Al cual hay que otorgar la mayor autonomía posible; darle importante e indudable participación en el análisis, propuesta, implantación y evaluación de las mejoras e innovaciones y al cual hay que pedirle, como clara contrapartida responsabilidad y compromiso.
- B. El Espíritu de Mejora Continua: Búsqueda permanente de vías y fórmulas de mejora. Nunca se llegará al Optimo absoluto, siempre habrá nuevas metas que alcanzar, nuevas mejoras que introducir, nuevos métodos a aplicar. La CT exige ese espíritu de Mejora Continua.
- C. Los Procesos: Uno de los factores principales de mejora radica en diseñar procesos los más productivos posibles, introduciendo en ellos nuevas tecnologías y nuevas formas de organización (ayer la informática, hoy el teletrabajo autónomo y quién sabe qué otras novedades a introducir mañana). Para mejorar los procesos uno de los caminos más prácticos es otear el horizonte, buscar referencias de mejora a través del benchmarking. La CT pone especial énfasis en mejorar constantemente los procesos.
- D. Los Clientes Externos: La misión de la organización tiene como centro al cliente. Sin clientes la organización no tiene razón de ser. Satisfacer al cliente es el propósito de la organización. Es evidente que la misión de la organización no se cumple si sus clientes, quienes quiera que sean (Gobierno, empresas, ciudadanos), no están satisfechos. Por otra parte, el cliente es uno de los más eficaces suministradores de sugerencias que la organización puede encontrar. Despreciar su potencial de aportación es caminar hacia el fracaso a medio plazo. La

CT pone un énfasis especial en escuchar y pedir la opinión de los clientes.

3º Constituir el núcleo central del Departamento de Calidad. Todo proyecto debe tener un centro impulsor. A veces, en especial en las organizaciones grandes y medianas, no es fácil que el líder de las mismas pueda dedicar su tiempo a difundir, involucrar y reorganizar a la organización en torno a la filosofía de calidad total. La solución consiste en crear un Departamento, lo más pequeño posible, cuya misión sea llegar a implantar la filosofía de Calidad Total en la organización. Al líder de la organización le compete mostrar su apoyo inequívoco a la Calidad Total. Al Departamento de Calidad le compete instrumentarla en la práctica.

4º Diseñar un Plan de Formación en Calidad Total que explique y comunique qué se pretende, cuál es su filosofía y cómo implantar la Gestión de Calidad Total. Si a veces resulta difícil para el directivo entender la esencia de la filosofía de Calidad Total, tanto más difícil puede resultar su comprensión para el subordinado que se halla centrado en la ejecución de la tarea. Diseñar un plan de formación sencillo pero claro y concreto es la clave para transmitir a la organización esa nueva filosofía de gestión. Por otra parte, la Calidad Total requiere nuevas formas de participación e implicación por lo que resulta muy importante la formación en técnicas concretas de obtención y análisis de sugerencias, en técnicas de funcionamiento en equipo, técnicas de evaluación de mejoras, etc.

Ishikawa señala que para lograr que la CT cale y se implante es necesario que cada empleado reciba de 1 a 2 cursos sobre este tema. Asimismo señala que se requiere un periodo que sitúa en torno a 10 años para que la formación en CT produzca sus efectos plenos.

5º Establecer Círculos de Calidad definiendo con claridad su esquema básico de funcionamiento. La participación del empleado debe instrumentarse y promoverse. Los Círculos de Calidad son los órganos de donde deben surgir la mayor parte de las propuestas concretas de mejora de procesos y productos. Si no existen Círculos de Calidad, Grupos de Calidad, o como quiera llamárseles, en una organización, no es posible calificar a ésta como una organización de CT.

6º Establecer un calendario para obtención de datos de Benchmarking, cálculo de Costes de Calidad y Propuestas de Mejora de Calidad. La filosofía de Calidad Total no está reñida con la práctica. No hay nada más práctico desde el punto de vista organizativo que establecer un calendario de previsiones y compromisos. Un calendario revisable y flexible pero, en suma, un calendario que refleje la responsabilidad y el compromiso que se pretende asumir. El calendario a establecer dependerá, en gran parte, de la motivación e impulso que se haya dado a los CC, que son los órganos que deben desarrollar esos trabajos, una vez que los hayan asumido voluntariamente.

7º Depurar y evaluar rápidamente las propuestas que emanen de los CC. Mantener vivos los Círculos de Calidad requiere reconocer el valor potencial de su actuación. Hay que dar ágil, pronta y razonada respuesta a las propuestas concretas

que formulen. No se trata de aceptar todo lo que propongan los CC simplemente por que provengan de ellos. Pero no responder a sus propuestas con rapidez y agilidad, aunque sea para rechazarlas, pone de manifiesto que no se les está reconociendo el papel esencial que les asigna la CT y eso los desmotivará.

8º Implantar las propuestas que se consideren oportunas. Obviamente el hecho de reconocer el valor de una aportación realizable o implantable se queda en mera demagogia si luego no se la pone en práctica, salvo que existan razones claras o coyunturales que lo impidan, tales como pudiera ser la falta de medios en el caso en que exigiera un alto nivel adicional de inversión.

9º Evaluar los resultados de la implantación de las propuestas aceptadas. Los efectos de la mejora se ven tras su periodo de maduración. Al igual que en la implantación conviene contar con el apoyo de los CC en esta fase. Que sean ellos mismos, o bien un CC distinto del que formuló la propuesta, los que las evalúen. Pero siempre se debe hacer una evaluación constructiva, razonada y pública para reconocer y aprender de la experiencia.

10º Volver a recorrer todas las nueve fases anteriores a un nivel más amplio (en más sectores de la organización) o con mayor profundidad (procurando que se aborden aspectos de mejora más radicales).

15 ERRORES MAS FRECUENTES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Las expectativas puestas en la CT se desvanecen a menudo cuando se trata de llevarla a la práctica. Esto se debe a múltiples errores en la concepción o implementación de la CT. Entre los errores más frecuentes cabe señalar los siguientes:

1. **Ignorar la importancia del cliente interno.** Uno de los aspectos más difíciles de toda gestión es involucrar a todos los empleados que lo deseen en el proceso creativo. Los obstáculos que más se oponen a ello son liderazgo personalista y la presunción de que la gente no va a colaborar o de que ello va a requerir demasiado tiempo o de que sus aportaciones serán de poco valor.

Cuando ocurre así es muy posible que la opción por la CT, por la que se había optado en un principio, se transforme, en la práctica, en una versión más o menos modernizada del antiguo planteamiento taylorista. Es decir, en optar por asignar la función de proponer mejoras a un Departamento de Organización y Métodos, prescindiendo de las posibles aportaciones del personal al cual se le dejaría, en el mejor de los casos, la opción de presentar sus ideas a través de un Buzón de Sugerencias.

2. **Pretender que la CT abarque desde el principio la totalidad de actividades** de la organización. La implantación de la CT se hace poco a poco. Al principio basta con centrarse inicialmente en actividades importantes de la organización. Una de las principales razones del éxito de la Unidad de Eficiencia para la Mejora de la Administración Pública de Gran Bretaña, durante los Gobiernos de Margaret Thatcher, consistió en lograr mejoras en actividades puntuales, incluso secundarias, pero que pudieran servir como ejemplo y estímulo para la mejora del resto de actividades de la organización.

Derek Rayner, director de la citada Unidad de Eficiencia, dejó que los propios Ministerios sugirieran aspectos de mejora en las actividades o Centros Directivos que les parecieran más oportunos. Posteriormente, por efecto de imitación, se indujo un proceso de reflexión y mejora en el resto de actividades y Centros Directivos de los Ministerios.

3. **Exigir la perfección absoluta desde el primer momento.** No se debe pretender la perfección absoluta desde el primer momento sino crear una dinámica de perfeccionamiento. El camino se hace al andar: No hay respuestas absolutas para los procesos de mejora ni metas estáticas e inmejorables de calidad. Siempre es posible la mejora.

El que se implante la CT no quiere decir que toda la organización, en todas sus unidades, actividades y procesos, va a funcionar desde el día siguiente de forma

impecable. Los procesos requieren siempre un tiempo de rodaje para consolidarse y el espíritu de mejora precisa de tiempo para difundirse y asentarse en todas las actividades de la organización.

4. **Crear procesos que sean únicamente instrumentos para la gestión.** Todos los procesos deben ser concebidos como medios para facilitar las actividades, incluyendo su propio autocontrol, pero no como mecanismos para controlar desde fuera lo que pasa.

Evidentemente la CT subraya la utilidad de las listas de comprobación. Por ejemplo, resulta necesario que los pilotos de avión chequeen todos los indicadores antes de proceder al despegue. Igualmente es muy práctico que los encargados de la limpieza de las habitaciones de los hoteles sigan pautas de limpieza y de renovación de material para garantizar que la habitación ha quedado adecuadamente preparada. Pero hay que evitar caer en el error de pensar que la esencia de la calidad total radica en la mera metodología mecánica o burocrática. Es necesario que los empleados, cualquiera que sea su nivel, se sientan autorizados e incluso animados a proponer mejoras en los procesos a fin de que faciliten su trabajo y de que mejore la consecución del producto o servicio final. Es necesario que consideren el proceso como suyo y que no se sientan como meros servidores del proceso. Los procesos no deben ser vistos por los empleados como el Gran Hermano que controla sus movimientos sino como una ayuda que les permite cumplir su misión con mayor facilidad y garantía de eficacia.

El Director de Calidad de la empresa Motorola fue rotundo al respecto: *"con las normas ISO 9000 se pueden tener pésimos procesos y productos. Hasta un fabricante que hace chalecos salvavidas de cemento, puede obtener el certificado ISO 9000 siempre que esos chalecos estén fabricados de acuerdo con unos procedimientos documentados y la empresa proporcione instrucciones minuciosas acerca de cómo quejarse por los defectos. Esto es absurdo"*. El proceso no se justifica por el proceso en sí, sino por el producto que genera y por las facilidades y garantías que aporta para que el empleado pueda hacer su trabajo sin fallos.

5. **Desarrollar procedimientos muy complejos** (de trabajo o de producción) desde el principio. Inicialmente debe buscarse la simplicidad y la claridad. Si fuera necesario ya se irán complicando más adelante. Cuidado con la rigidez metodológica o de procesos. Tom Peters señala que *"el movimiento por la calidad ha sido secuestrado por los burócratas. Esto es algo que se observa más claramente en Europa, donde las normas de calidad ISO 9000 se han convertido en las Sagradas Escrituras. Digamos mejor, que se han convertido en estupidez burocrática"*.

El proceso mata. En especial, es muy contraproducente la exigencia de cumplimentación de numerosos formularios. Todo ello desanima porque transmite la sensación de que lo que va a primar es una gran burocracia administrativa. Hay que evitar incurrir en este grave error.

6. **Caer en la tentación de buscar culpables.** Es tradicional en las organizaciones la tendencia a buscar culpables de los fallos. Esta actitud es totalmente contraria a la filosofía de la CT. Hay que actuar siempre con espíritu constructivo. El pasado es el pasado: ahora vamos a mejorar. No busquemos culpables, busquemos soluciones. La CT señala que el énfasis hay que ponerlo no en identificar a los "culpables" sino en enviar notas de agradecimiento y felicitación a quienes proceda por los esfuerzos realizados y por los logros conseguidos.

16 CÓMO EVALUAR SI ESTÁ FUNCIONANDO LA CALIDAD TOTAL

Todas las filosofías de gestión, todas las técnicas de management o administración tienen impacto en la medida en que los líderes las hacen suyas y las implantan. Todas, también, se enfrentan finalmente a un reto: cómo sacar el máximo de esa filosofía, cómo saber si estamos optimizando en la práctica su aplicación en una determinada organización.

Una forma sencilla de evaluar la eficacia del director de una empresa puede consistir en ver la cuenta de resultados. Ahora bien una mala cuenta de resultados en un año determinado puede ir acompañada de una eficaz labor de revisión de los procesos de producción cuyos efectos se notarán en los años siguientes. Asimismo, haber mejorado en ese año el grado de satisfacción del personal probablemente puede traducirse en mayor motivación y mejores resultados en el futuro. Igualmente haber realizado una inversión en desarrollar las capacidades del personal es previsible que se plasme en una mayor productividad después. En suma, la evaluación de la gestión del director de una organización debe contemplarse en función de sus resultados en distintos ámbitos.

La filosofía de Calidad Total, constituye una filosofía, un estilo de gestión de las organizaciones que asume el principio de mejora continua. Pero la filosofía de la Calidad Total debe también plasmarse en los resultados. Toda organización que implanta la Calidad Total debe mejorar continuamente pero ¿cómo evaluar en qué se ha mejorado? Y, sobre todo, ¿cómo evaluar si no hay campos en los que se podría mejorar más?

Toda evaluación requiere definir una metodología que precise **qué** se quiere evaluar y **cómo** se va a hacer. En 1988 catorce empresas líderes de Europa tomaron la iniciativa de constituir la European Foundation for Quality Management (EFQM) con la finalidad de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento. Tomando como referencia la existencia de metodologías de evaluación de la Calidad Total para la concesión de los Premios Deming (Japón) y los Premios Baldrige (USA), **la EFQM construyó un modelo** que permite evaluar en qué medida cada organización se encuentra más o menos lejos de la excelencia, entendida como Calidad Total.

En 1991, la EFQM estableció el Premio Europeo a la Calidad y ofreció su modelo de evaluación a las empresas y organizaciones que quisieran usarlo para autoevaluarse o/y para concursar al Premio Europeo a la Calidad.

La Calidad Total asume la técnica del bechmarking como forma de comparar el funcionamiento y resultados de una organización con el de otras más o menos similares. Cabe por tanto, tras hacer una evaluación con una determinada metodología, la posibilidad de efectuar un benchmarking en distintas organizaciones para comparar en qué aspectos están unas u otras aplicando mejor o peor la Calidad Total, para así poder aprender de las mejores.

El modelo EFQM está concebido para ser utilizado **desde dentro y por la propia organización**. En general, las empresas suelen realizar su propia contabilidad e interpretan ellas mismas las diferentes cuentas, que genera la contabilidad (cuenta de resultados o pérdidas y ganancias, balance de activo y pasivo y subcuentas vinculadas). De forma similar, el modelo EFQM está pensado para ser entendido, asimilado y aplicado por la propia organización en un proceso que se denomina de autoevaluación, sin necesidad de depender constantemente de consultoras externas.

Obviamente, en una primera etapa puede ser conveniente contar con un cierto asesoramiento externo sobre cómo aplicar y puntuar los factores a que alude el modelo pero ni aún eso es imprescindible para empezar a aplicarlo. Lo que sí es útil es el intercambio de resultados con otras organizaciones y, en especial, la colaboración de alguna institución de evaluación, tales como la European Foundation for Quality Management u otras, que asesore sobre la corrección de la evaluación aplicada. Asimismo, el apoyo de estas instituciones facilita el análisis e intercambio de experiencias entre las distintas organizaciones que hayan optado por emplear el EFQM.

16.1 El modelo EFQM.

Una buena gestión puede no producir resultados inmediatos y de forma similar unos buenos resultados pueden ser fortuitos y no deberse a una buena gestión. Ahora bien cuando de forma continuada se realiza una buena gestión, los buenos resultados terminan por manifestarse.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) es un modelo que evalúa cuantitativamente los parámetros más significativos de una organización a fin de indicar en cuáles de ellos es posible mejorar y en qué medida. El Modelo EFQM **toma en consideración nueve criterios** que considera claves. Con ellos evalúa cómo está funcionando la organización desde el punto de vista de la Calidad Total. **Cinco** de ellos **evalúan la gestión** que se realiza **de los medios** de la organización; los **cuatro** restantes **evalúan los resultados** obtenidos.

A continuación se explican, sucintamente, los nueve criterios que utiliza el modelo EFQM.

16.1.1 Criterios de evaluación de la gestión de los medios.

I. Liderazgo.

El líder tiene un papel determinante para implantar y mantener la Calidad Total. En este criterio se evalúa la medida en que el equipo directivo de la organización estimula, apoya y fomenta una cultura de Gestión de Calidad Total.

No se trata de evaluar si el líder es bueno o malo en sí, pues pueden existir líderes que pudieran considerarse extraordinarios, por ejemplo, desde la óptica de una gestión taylorista. Lo que se pretende evaluar es en qué medida el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo son acordes con la filosofía de Calidad Total y, en especial, en qué medida el equipo directivo inculca e impulsa la adopción de filosofía de la Calidad Total por todos los niveles de la organización.

Para ello se formulan preguntas tales como:

- ◆ ¿Manifiesta interés el líder por escuchar al cliente, a los proveedores?
- ◆ ¿Reconoce y agradece los esfuerzos del personal?
- ◆ ¿Fomenta la formación en Calidad Total?
- ◆ ¿Manifiesta su apoyo a la Calidad Total ante otras organizaciones empresariales o profesionales?

2. Política y Estrategia

Las actuaciones y manifestaciones del equipo directivo promueven mucho más la Calidad Total si tienen su claro reflejo en el diseño de la Política y Estrategia de la organización.

La evaluación de este criterio pretende poner de manifiesto en qué medida la dirección considera la Calidad Total como un elemento nuclear de la Política y la Estrategia de la organización y en qué medida se han tenido en cuenta los principios de la Calidad Total al diseñar, elaborar y revisar el documento de Política y Estrategia de la organización.

A efectos de evaluar este criterio cabe formular preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Tiene la organización una Política y una Estrategia definida en la cual se postula la Calidad Total?
- ◆ ¿Se elabora inspirada en la filosofía de la Calidad Total?
- ◆ ¿Quién participa en este proceso?
- ◆ ¿Este tipo de participación es la que propugna la Calidad Total?
- ◆ ¿Qué información y qué consideraciones se han tenido en cuenta?
- ◆ ¿Se consulta a clientes, proveedores y empleados?
- ◆ ¿Cómo se comunica al personal?
- ◆ ¿Mediante reuniones, circulares, etc?
- ◆ ¿Se revisa la Política y la Estrategia?
- ◆ ¿Se admiten sugerencias?
- ◆ ¿De quienes?
- ◆ Etc.

3. Gestión del Personal

Este criterio pretende **medir en qué medida la organización aprovecha todo el potencial de sus recursos humanos**, cómo se desarrollan las capacidades del personal, cómo se les involucra plantilla, cómo se les reconoce, etc.

La importancia que la Calidad Total atribuye al empleado como Cliente Interno debe manifestarse en el estilo de gestión y en el desarrollo y utilización del potencial de los recursos humanos.

La evaluación se efectúa respondiendo a preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Cómo se estimula el funcionamiento óptimo? ¿Qué tipo de reconocimiento se propugna?
- ◆ ¿Se promueve el trabajo en equipos o círculos de calidad?
- ◆ ¿Se da formación para el trabajo en equipo? ¿Cómo se promueve la participación del personal?
- ◆ ¿Se recaban las opiniones del personal sobre cómo se está realizando la gestión del personal?
- ◆ ¿Se fomenta realmente la comunicación?

4. Recursos

Este criterio evalúa **cómo gestiona la organización sus recursos materiales**. En qué medida utiliza el potencial que ofrecen sus recursos económicos y financieros, sus recursos de información, sus recursos tecnológicos, sus infraestructuras, etc.

Para ello hay que formular preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Se utiliza bien el cash flow?
- ◆ ¿Se calculan los costes de no calidad?
- ◆ ¿Hay sistemas ágiles de intercambio de información dentro de la empresa?
- ◆ ¿Es complicado para las unidades acceder a la información, no reservada o confidencial, de que dispongan otras unidades o departamentos?
- ◆ ¿Se usa todo el potencial de información de que se dispone por ejemplo para divulgación científica o para ofrecerla como producto, con precio o sin él, a quien pueda estar interesado?
- ◆ ¿Se gestiona bien el almacén?
- ◆ ¿Se estudian las posibilidades de mejorar el sistema de suministro y almacenaje?

- ◆ ¿Se optimiza el uso de las instalaciones, locales, salas de reunión, puntos de venta, etc.?
- ◆ ¿Se usan adecuadamente los medios tecnológicos disponibles o están infrutilizados?
- ◆ ¿Se ha desarrollado alguna tecnología propia?
- ◆ ¿Se protege la propiedad intelectual de la misma?
- ◆ ¿Se ofrece como nuevo producto?.

5. Procesos

Toda organización está orientada a cumplir su misión generando los productos o servicios concretos. La CT insiste en que el mal diseño de los procesos es la causa más significativa de los fallos en los productos, mucho más que el descuido o mala voluntad del empleado. Por ello un criterio esencial para el éxito de una organización radica en la importancia que atribuye a revisar y mejorar procesos.

El criterio Procesos evalúa **cómo la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos**. Esta evaluación debe efectuarse desde el prisma de la Calidad Total, que como se señaló es muy diferente del enfoque de Taylor. A título de ejemplo cabe señalar que el propio Taylor obtendría una puntuación lejana del máximo porque no otorgaba importancia a las sugerencias de los empleados (clientes internos) ni de los clientes externos.

La evaluación de este criterio implica respuestas a preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Se han enumerado los procesos clave de la empresa en las distintas áreas de actividad?
- ◆ ¿Están detalladamente descritos?
- ◆ ¿Hay estándares de producción en cada fase del proceso?
- ◆ ¿Se hacen mediciones en cada fase del proceso?
- ◆ ¿Se reflexiona sobre esos resultados?
- ◆ ¿Sobre cuántos procesos están actuando los Círculos de Calidad?
- ◆ ¿Hay sistemas de captación de sugerencias sobre cómo mejorar los procesos?
- ◆ ¿Funcionan bien estos sistemas de sugerencias?
- ◆ ¿Se revisan los sistemas de obtención de sugerencias?
- ◆ ¿Se han introducido modificaciones en los procesos?
- ◆ ¿Se informa sobre los cambios a introducir y su por qué?
- ◆ ¿Se admiten opiniones relativas a esos cambios?

16.1.2 Criterios de evaluación de los resultados obtenidos

1. Satisfacción del Cliente.

En Calidad Total el concepto de cliente es central. Este criterio **mide la satisfacción de la clientela externa**, sea ésta los ciudadanos, empresas o instituciones públicas.

La satisfacción del cliente constituye una garantía de estabilidad futura para la organización, bien porque implica que se ha captado de una cuota de mercado, bien porque genera un valor social (salud, justicia, educación, legislación, etc.) que justifica la continuidad de la organización.

La evaluación de la Satisfacción del cliente a través de sus opiniones directas o indirectas constituye un indicador de los resultados de la organización

Para ello hay que buscar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Están satisfechos con los productos y servicios?
- ◆ ¿Cuáles resultan más satisfactorios?
- ◆ ¿Están satisfechos con el trato recibido?
- ◆ ¿Y con el precio?
- ◆ ¿Funciona bien la asistencia de mantenimiento?
- ◆ ¿Funciona bien el sistema de quejas y reclamaciones?
- ◆ ¿Son estimulados a proponer sugerencias?
- ◆ ¿Se les agradecen sus sugerencias?

7. Satisfacción del Personal

El personal es considerado por la CT como el cliente interno. Por consiguiente, **la medición de la satisfacción de los empleados** constituye una expresión muy significativa del nivel de motivación y del potencial de compromiso con la organización. La lealtad, la disponibilidad, el interés del empleado son un activo para la estabilidad y el dinamismo de la organización y por tanto para su futuro y para su capacidad de producir valor.

Las encuestas de satisfacción del personal, realizadas en circunstancias de plena libertad (garantía de anonimato, precisión de las preguntas, etc.), constituyen un elemento fundamental para evaluar su grado de satisfacción.

Para ello hay que formular preguntas tales como:

- ◆ ¿Está satisfecho con su entorno de trabajo?
- ◆ ¿Es bueno el ambiente de trabajo en su departamento?
- ◆ ¿Le satisface el estilo de dirección?
- ◆ ¿Es justo el sistema de recompensas?
- ◆ ¿Comparte la filosofía de la organización?
- ◆ ¿Existen cauces adecuados de participación?
- ◆ ¿Considera justas las posibilidades de promoción profesional?
- ◆ ¿Cuál es el grado de seguridad en su puesto de trabajo?
- ◆ ¿Se ofrecen posibilidades de formación?

Además de las respuestas del personal, conviene también tomar en consideración datos objetivos tales como: Nivel de absentismo, fuga del personal a otras organizaciones, nivel de participación en equipos de mejora, etc.

8. Impacto en la Sociedad

La Calidad Total postula una visión de globalidad tanto en el tiempo como en el espacio. Por consiguiente, se preocupa no sólo del corto sino también del medio y largo plazo y no sólo valora sus efectos en su clientela inmediata sino también **el impacto en el entorno social en que se inserta**. En la medida en que la organización cause un impacto positivo en su entorno tanto mejor será la receptividad que la rodee y su propia imagen.

Por ello, resulta lógico considerar, como un resultado de la organización, los logros se alcancen en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general, aunque ello no forme parte de la misión específica de la organización. Incluye este criterio la evaluación del impacto o influencia de la organización en la calidad de vida y la conservación de los recursos naturales, así como su nivel de implicación en la vida de la sociedad en general.

La evaluación de este criterio requiere pulsar la opinión de las instituciones públicas, medios de comunicación, organizaciones profesionales, sindicales, políticas, etc. con preguntas tales como:

- ◆ ¿Consideran que nuestra organización es positiva para la sociedad?
- ◆ ¿Genera empleo directo e indirecto?
- ◆ ¿Perjudica el medio ambiente?
- ◆ ¿Cuida la estética del paisaje?
- ◆ ¿Colabora en actividades sociales fiestas, deporte, caridad, etc.?

9. Resultados del Negocio

Los indicadores económicos son fundamentales para medir la Calidad Total de toda empresa u organización. Ciertamente es que en las organizaciones públicas, que no operen en el mercado, resulta más difícil evaluar este importante componente de los resultados pero siempre hay forma de hacerlo comparando los estándares de costes con los de otras organizaciones; analizando la evolución con respecto a ejercicios anteriores de los ratios de coste por producto, etc.

La evaluación de resultados del negocio se efectúa respondiendo a preguntas tales como:

- ◆ ¿Qué beneficio se ha obtenido en el ejercicio?
- ◆ ¿Cómo ha evolucionado el beneficio con respecto a años anteriores?
- ◆ ¿Cuál es el incremento del valor del activo de la organización?
- ◆ ¿Cómo ha evolucionado su valor de mercado o en Bolsa?
- ◆ ¿Se han reducido los costes de producción por unidad de producto?
- ◆ ¿Ha aumentado la capacidad de producción?
- ◆ ¿Cómo ha evolucionado la rotación de stocks?
- ◆ ¿Cómo ha evolucionado el número de productos con fallos?

16.2 El sistema de puntuación del modelo EFQM.

Toda evaluación necesita poder expresarse en términos cuantitativos aunque lo que mida sean aspectos cuya cuantificación dependa de la opinión subjetiva del evaluador. Este es el caso de la mayor parte de evaluaciones que se efectúan en la vida social pues, salvo en el ámbito de las magnitudes físico químicas, la evaluación conlleva apreciaciones subjetivas tanto si se trata de la belleza de un cuadro, como de la idoneidad de un proyecto de obra pública, del potencial de una persona como directivo o del caballo ganador de una exposición.

Ahora bien, para que la subjetividad no conduzca a la arbitrariedad o a decisiones personales con escaso fundamento, lo que se suele hacer es establecer

unos criterios a medir y a continuación unos subcriterios dentro de cada criterio. A cada criterio se le otorga un máximo de puntos, los cuales se reparten entre los diversos subcriterios que se hayan establecido para cada criterio. El establecimiento de esta estructura de evaluación ayuda a objetivar la subjetividad del evaluador. La objetividad se refuerza tanto más cuanto mejor y más precisa sea la definición de cada criterio y subcriterio.

En el modelo EFQM, **tanto los criterios elegidos como los puntos asignados** a cada uno fueron **el resultado de las reflexiones** efectuadas durante los trabajos para definir el modelo. El modelo permite una puntuación máxima de **1000 puntos**, de los cuales **500** corresponden a los criterios de **gestión de los medios** que hacen funcionar la organización y otros **500** a los **resultados** obtenidos.

INSERTAR AQUÍ EL MODELO EFQM

El modelo EFQM de Evaluación de la Calidad Total, al igual que toda metodología de evaluación (por ejemplo, los métodos HAY, Bedaux, etc. de Valoración de Puestos de Trabajo), requiere una clara comprensión de los principios que inspiran el modelo, conocimiento de los criterios en que se estructura y de los subcriterios con que se cuantifica cada criterio así como experiencia en evaluación.

En el marco general del modelo EFQM se definieron después metodologías específicas para ayudar a la evaluación, teniendo en cuenta que los contextos son diferentes según se trate de Grandes Empresas o de Pequeñas y Medianas Empresas, Sector Público, etc. **El objeto de las metodologías** existentes y de las que se pudieran definir en el futuro, por ejemplo por área de actividad (empresas metalúrgicas, electrónica, telecomunicaciones, agroalimentación, sector sanitario, centros educativos, Ayuntamientos, Gobierno Central, etc.) **es facilitar la tarea del evaluador** al orientarle con mayor detalle sobre cómo evaluar cada criterio específico (Procesos, Resultados económicos, Impacto social, etc.) dado el contexto particular de esa área de actividad.

La EFQM pone a disposición de todos los interesados sus metodologías así como asesoramiento para utilizarlas o desarrollarlas.

A título de ejemplo²⁴ reproducimos una de las desagregaciones²⁵ en subcriterios que se propusieron para evaluar los criterios así como la puntuación máxima posible de conceder por criterio y subcriterio:

I. Liderazgo (100 puntos)

Trata de evaluar en qué medida el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de Gestión de Calidad Total a cuyo efecto se analiza cómo los líderes:

- ◆ Ia. Demuestran de manera visible su compromiso con la filosofía de la Gestión de Calidad Total. (25 puntos)
- ◆ Ib. Apoyan la Calidad Total proporcionando los recursos y la ayuda adecuados. (25 puntos)
- ◆ Ic. Se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas. (25 puntos)
- ◆ Id. Reconocen y aprecian los esfuerzos y logros del personal. (25 puntos)

2. Política y Estrategia (80 puntos)

Se trata de evaluar en qué medida la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones bajo el prisma de la Calidad Total a cuyo efecto hay que analizar si la política y estrategia de la organización:

- ◆ 2a. Se basa en información relevante y general. (20 puntos)
- ◆ 2b. Se aplica en la realidad. (20 puntos)
- ◆ 2c. Se comunica (20 puntos)
- ◆ 2d. Se actualiza y mejora periódicamente. (20 puntos)

3. Gestión del Personal (90 puntos)

Se trata de evaluar en qué medida aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla. Para ello es necesario demostrar cómo:

- ◆ 3a. Se planifican y mejoran los recursos humanos. (15 puntos)

²⁴ Para mayor detalle se recomienda visitar las paginas Web del EFQM (www.efqm.org) y del Club de Gestión de la Calidad (www.clubcalidad.es)

²⁵ Como se ha indicado, posteriormente, se han efectuado revisiones y adaptaciones a áreas concretas de actividad.

- ◆ 3b. Se mantienen y desarrollan las capacidades del personal. (15 puntos)
- ◆ 3c. Se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento. (15 puntos)
- ◆ 3 d. Se implica, faculta y reconoce al personal. (15 puntos)
- ◆ 3e. Existe un diálogo eficaz entre el personal y la organización. (15 puntos)
- ◆ 3f. Cuida la organización a sus empleados. (15 puntos)

4. Recursos (90 puntos)

Se trata de evaluar si la organización gestiona de manera eficaz y eficiente:

- ◆ 4a. Los recursos económicos y financieros. (18 puntos)
- ◆ 4b. Los recursos de información. (18 puntos)
- ◆ 4c. Las relaciones con los proveedores y los materiales. (18 puntos)
- ◆ 4d. Los edificios, equipamiento y otros bienes. (18 puntos)
- ◆ 4e. La tecnología y la propiedad intelectual. (18 puntos)

5. Procesos (140 puntos)

Se trata de evaluar si la organización identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos mediante:

- ◆ 5a. La identificación de los procesos críticos para el éxito de la organización. (28 puntos)
- ◆ 5 b. La gestión y medición sistemática. (28 puntos)
- ◆ 5c. La revisión de los procesos y el establecimiento de objetivos de mejora. (28 puntos)
- ◆ 5 d. El estímulo de la innovación y la creatividad. (28 puntos)
- ◆ 5e. La implantación de cambios en los procesos y la evaluación de su efecto. (28 puntos)

6. Satisfacción del Cliente (200 puntos)

Se trata de evaluar qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos mediante:

- ◆ 6a. La percepción por parte del cliente de los productos y servicios de la organización, así como su relación con la misma. (150 puntos)
- ◆ 6b. Las mediciones indirectas que reflejen el grado de satisfacción del cliente de la organización. (50 puntos)

7. Satisfacción del Personal (90 puntos)

Se trata de evaluar el grado de satisfacción de los empleados mediante:

- ◆ 7a. La opinión propia de los empleados. (67,5 puntos)
- ◆ 7b. Las mediciones indirectas que puedan reflejar su grado de satisfacción. (22,5 puntos)

8. Impacto en la Sociedad (60 puntos)

Se trata de evaluar qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general (según sea apropiado) Cómo se percibe el modo en que la organización entiende la calidad de vida, el entorno y la conservación de los recursos naturales, así como las mediciones internas de efectividad que realice. Relaciones con las autoridades y organismos que influyen y regulan las actividades de la organización, mediante:

- ◆ 8a. Cómo percibe la sociedad a la organización. (15 puntos)
- ◆ 8b. Las mediciones complementarias relativas al impacto en la sociedad de la organización. (45 puntos)

9. Resultados del Negocio (150 puntos)

Se trata de evaluar los logros se están alcanzando en relación con los objetivos empresariales planificados y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses, económicos o de otro tipo, en la organización mediante:

- ◆ 9a. Las mediciones de carácter económico del rendimiento general de la organización. (75 puntos)
- ◆ 9b. Las mediciones complementarias del rendimiento general de la organización. (75 puntos)

16.3 Directrices para la puntuación

El modelo EFQM propone unas directrices para facilitar la evaluación.

En el caso de los criterios de **Gestión** señala hay que tener en cuenta dos aspectos: **el enfoque y el despliegue**.

Por **enfoque** se entiende la intensidad (o falta de intensidad) con la que la organización está aplicando el contenido del criterio. Por ejemplo, en cuanto al

subcriterio 1a del Liderazgo, cabría decir que el enfoque sería alto o intenso si el líder afirma reiteradamente, y con mucha insistencia, que la organización debe aplicar la Calidad Total.

Por **despliegue** se entiende la amplitud del ámbito en el que el líder hace esas manifestaciones. Si el líder tan sólo manifiesta su énfasis por la Calidad Total en el Departamento de Producción pero no en los restantes (Ventas, Diseño o Administración, etc.), cabría decir que su despliegue es pequeño.

En el caso de que tanto el enfoque como el despliegue sean muy altos cabría asignar el máximo de puntos (en el caso citado 25) a ese subcriterio y, por el contrario, cero o muy pocos si el enfoque o el despliegue, o ambos, son nulos o escasos.

Respecto a la evaluación de los cuatro criterios de **Resultados**, el método propone que se tome en consideración la **magnitud** de los resultados y el **ámbito** de los mismos.

La **magnitud** hace referencia a la importancia del resultado obtenido (un beneficio del 10% sería obviamente más intenso que otro del 5%)

El **ámbito** hace referencia al conjunto de actividades en las que se alcanza un buen resultado. Podría ocurrir que se obtenga un buen resultado, y por tanto beneficios, en una línea de producción de electrodomésticos y pérdidas en las líneas de producción restantes (radiadores, lavabos, etc.) En este caso el ámbito global de obtención de buenos resultados habría sido menor.

La puntuación otorgada a cada subcriterio en los cuatro criterios Resultados debe tomar en consideración tanto la magnitud como el ámbito de forma similar a como se comentó respecto al enfoque y el despliegue par los criterios de Gestión.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que la evaluación de los distintos criterios **debe guardar cierta coherencia interna**. Así, sería ilógico que en Gestión de Personal se haya asignado una puntuación alta y que en Satisfacción del Personal la puntuación resultara muy baja, ya que si se realiza una buena Gestión del Personal ello debería tener incidencia en el grado de Satisfacción del Personal.

Igualmente, resultaría difícilmente razonable que se obtenga una alta puntuación en Resultados del Negocio y una baja puntuación en Procesos y Gestión de Recursos ya que los buenos resultados, salvo circunstancias muy afortunadas, dependen de que se realice una buena gestión de los recursos y de que se vayan introduciendo mejoras en los procesos, lo que redundaría en una mayor productividad.

Se recomienda, a todos los que deseen profundizar en la metodología o recibir asesoramiento sobre cómo aplicar el modelo EFQM, que se pongan directamente en contacto con la Fundación Europea de Gestión de la Calidad o bien con las respectivas organizaciones nacionales vinculadas con la misma.

16.4 Ejemplo de aplicación del modelo a una organización concreta

A efectos de facilitar la comprensión de cómo se puede adaptar el modelo general a una empresa u organización de una rama de actividad específica, se presenta a continuación la adaptación inicial que se hizo del modelo EFQM a fin de que pudiera ser utilizado para evaluar la Calidad Total en las Jefaturas Provinciales de Tráfico.

Las Jefaturas Provinciales de Tráfico son las 57 unidades periféricas que existen en España del Organismo autónomo Jefatura Central de Tráfico, más conocido como Dirección General de Tráfico. Las competencias principales de este Organismo son: emisión de los Permisos de conducir, diseñando y realizando las correspondientes pruebas a los solicitantes; la asignación de Matrículas a los vehículos; el Registro de las transferencias o bajas de vehículos; la organización y vigilancia del tráfico por carreteras; la imposición y tramitación de las Sanciones correspondientes; la realización de estudios para que el tráfico se realice de forma más fluida y segura y la formación y mentalización de los ciudadanos para garantizar la seguridad en la circulación de vehículos por carreteras. A las Jefaturas Provinciales de Tráfico (JPT) les corresponde la realización de estas funciones en su ámbito territorial.

La adaptación inicial del modelo EFQM para la evaluación de las JPTs se realizó, simultáneamente a un proceso de formación en Calidad Total que se impartió a los Jefes Provinciales de Tráfico en tres ediciones sucesivas. Tras explicar la esencia de la Calidad Total y del modelo EFQM, se les propuso ver en qué subcriterios consideraban conveniente desagregar cada criterio para una más fácil evaluación y cuantos puntos estimaban conveniente atribuir a cada uno, siempre respetando el máximo de puntos que el modelo EFQM asigna a cada criterio. Simultáneamente se les pidió que prepararan, para cada subcriterio, una serie de preguntas que pudiesen ser utilizadas en el proceso de evaluación para cuantificar los puntos a atribuir en el subcriterio en cada proceso de evaluación concreto.

El primer borrador de adaptación del modelo fue revisado en la segunda edición del curso y de nuevo en la tercera, llegándose al modelo adaptado que se adjunta, el cual refleja los puntos y tipos de preguntas que los JPT consideraron adecuadas para la evaluación. Conviene señalar que se trata de un mero proyecto que deberá irse mejorando en función de la experiencia que se obtenga durante su aplicación práctica. Es previsible que se revisen las preguntas a formular, que se una estandardicen algunos tipos de encuestas, que se modifiquen los puntos otorgados a cada subcriterio, etc.

En cualquier caso el proyecto, que se ha preparado como modelo de evaluación, asume el espíritu de mejora continua que propugna la Calidad Total y por tanto, se considera a sí mismo como perfeccionable. También refleja el espíritu de la Calidad Total en el sentido de que "el movimiento se demuestra andando" y que es mejor empezar a funcionar con un proyecto mejorable que esperar a lograr el documento perfecto e inmutable, cosa que en realidad no existe.

MODELO EFQM ADAPTADO A LAS JEFATURAS PROVINCIALES DE TRAFICO.

1. LIDERAZGO (máx 100 puntos)

Definición: Evalúa el comportamiento del Jefe Provincial y de su equipo directivo para guiar la Jefatura, como organización, hacia la Calidad Total, entendida como la excelencia de la gestión de organización.

Subcriterios:

1.a) Implicación clara del liderazgo en la Calidad Total (hasta 30 puntos)

- Demuestra que se conocen los temas clave relacionados con la calidad total en el Sector Público, mediante entrevista personal, con preguntas tales como:
 - ¿Hiciste algún curso de Calidad Total en la Administración? ¿Cuál? ¿Cuándo?
 - ¿Habías pensado, anteriormente, en la necesidad de realizar dicho curso?
 - ¿Coincide la idea que tenías anteriormente con la que te transmitieron en el curso?
- Se comunica con el personal:
 - A la vuelta ¿te reuniste con el equipo directivo para explicar el contenido del curso? ¿Fueron receptivos? ¿Despertaste interés en ellos?
 - ¿Habéis concertado algún programa dirigido a la Calidad Total?
- Se es accesible y se escucha al personal:
 - ¿Has adoptado algún sistema para recoger sugerencias? ¿Tu despacho está abierto al tu personal?
- Se da y recibe formación:
 - ¿Tienes programado dentro de la formación de los funcionarios un curso de Calidad Total?
 - ¿Piensas asistir a los cursos que sobre Calidad Total se vayan a organizar?
- Se apoyan activamente los objetivos orientados hacia el cliente:

- ¿Tienes alguna sugerencia sobre los objetivos orientados hacia el cliente?
- ¿Has aceptado alguna sugerencia sobre procedimientos y organización?
- Se involucra al personal
 - ¿Has nombrado a alguien como responsable de introducir la Calidad Total?
 - ¿Has creado Círculos de Calidad? ¿Cuántos? ¿Quiénes los componen? ¿Qué incentivos se han propuesto?
 - ¿Se han establecido criterios de evaluación del proceso de Calidad Total?
 - En suma ¿ha optado claramente el liderazgo por una cultura de Calidad Total en la organización?

1.b) El reconocimiento oportuno y apreciación de los esfuerzos y éxitos de individuos y equipos (hasta 15 puntos)

- ¿Se promueve el establecimiento de criterios de evaluación de esfuerzos y éxitos?
- ¿Se han establecido criterios de evaluación de los esfuerzos y de los éxitos?
- ¿Fijas sistemáticamente objetivos a cumplir por los distintos grupos de trabajo?
- ¿Cómo se hace el seguimiento del cumplimiento a todos los objetivos de cada grupo de trabajo?
- Examen de los objetivos propuestos para la Jefatura en su conjunto.
- ¿Cómo se evalúan los esfuerzos y éxitos de cada colaborador?
- ¿Qué sistema de reconocimiento de méritos y éxitos individuales se ha establecido?

1.c) Apoyo a la Calidad Total ofreciendo los recursos y ayuda apropiados (hasta 15 puntos)

- ¿Realizas o promueves reuniones periódicas con el equipo directivo para determinar las prioridades en las actividades de mejora?
- ¿Facilitando el intercambio de horario para el aprendizaje y la realización de actividades de mejora?
- ¿Dotando de medios a los funcionarios que emprendan iniciativas de mejora?
- ¿Fomentas la creación de Círculos de Calidad?
- ¿Fomentas la formación en Calidad Total?

1.d) Implicación con clientes y proveedores (hasta 25 puntos)

- ¿Que hace el líder para conocer las bondades y deficiencias que aprecian los clientes y proveedores?
 - Realiza encuestas a particulares, gestorías, AA.EE., etc.
 - Mantiene reuniones con representantes de los colectivos.
 - Estudia las sugerencias, quejas.
 - Pide informe a otras Administraciones de conocer las actuaciones de la Jefatura.

- ¿Qué hace para advertir y animar al colectivo de funcionarios de la importancia del buen trato al cliente externo?

1.f) Promoción activa de la Calidad Total fuera de la organización (hasta 15 puntos)

- ¿Hablas de Calidad total en conferencias y reuniones a profesionales (Gestorías, Centros, autoescuelas, etc.)
- ¿Das publicidad a los logros conseguidos en materia de Calidad Total?.
- Participas en actividades de investigación que se organicen en empresas y resto de Administración Pública.

2. POLITICA Y ESTRATEGIA (máx 80 puntos)

Definición: Evalúa si se ha elaborado una Política y estrategia propia de la JPT con la metodología de Calidad Total

- **POLÍTICA:** El conjunto de finalidades, propósitos y valores que permita la consecución del objetivo último de la Unidad dentro de un marco de calidad total.

- **ESTRATEGIA:** Sistema de instrumentalización, a medio y largo plazo, para la consecución de la política de la Unidad.

Subcriterios:

2.a) Formulación de la Política y de la Estrategia desde el concepto de calidad total (hasta 30 puntos)

- ¿Existe (o no) una formulación de la Política y la Estrategia a nivel de la JPT?
- ¿Quién lo ha formulado.? ¿Cómo se ha formulado?. ¿Grado de participación? ¿Consenso de la formulación?
- ¿Es coherente la declaración de misión en el ámbito de la JPT con la existente en la DGT?

2.b) Información y comunicación de la Política y Estrategia, dentro y fuera de la Unidad (hasta 20 puntos)

- Utilización coherente e idónea de dicha información para la consecución de la Política y de Estrategia aprobada.
- ¿Hay canales de comunicación internos sobre Política y Estrategia?
- ¿Se comunica a la opinión pública la Política y Estrategia de la JPT?.
- ¿Son eficaces los sistemas de comunicación anteriormente mencionados? ¿Se evalúa su eficacia? ¿Cómo?

2.c) Actualización y mejora (hasta 30 puntos)

- ¿Existe coherencia entre la planificación de las actividades y la Política y la Estrategia que se ha definido?.
- ¿Se evalúa el funcionamiento de la Política y la Estrategia?.
- ¿Se corrige y mejora, en su caso, la Política y la Estrategia de la JPT?

3. GESTION DE PERSONAL (máx 90 puntos)

Definición: Cómo utiliza la organización **el pleno potencial** de su personal para mejorar continuamente los servicios que presta (dentro del marco de limitaciones de la normativa laboral propia de la Admón. Pública)

Subcriterios:

3.a) Planificación y mejora de los recursos de personal (hasta 20 puntos)

- ¿Se elabora un **plan de personal** en la JPT?
- ¿Hay una definición de cómo se quiere **mejorar** el potencial del personal durante ese año?. ¿Quién lo hace?
- ¿Se pone en conocimiento, con objeto de involucrar, de todo al personal?

3.b) Mantenimiento y desarrollo de las capacidades del personal (hasta 15 puntos)

- ¿Se asignan los trabajos en función de la capacitación individual de cada empleado?
- ¿Se impulsa la rotación del personal en distintos puestos?
- ¿Se hace un control y seguimiento de las actuaciones de formación?
- ¿Se revisa la efectividad del plan de formación?

3.c) Fijación de objetivos de personal y revisión de los mismos (hasta 20 puntos)

- ¿Se acuerdan objetivos individuales y/o por equipos?
- ¿Se revisan y actualizan los mismos?
- ¿Se cumplen esos objetivos individuales marcados por la organización?

3.d) Promoción de la participación del personal en la mejora de la gestión (hasta 20 puntos)

- ¿Se estimula a los trabajadores a participar de forma constructiva en acciones de mejora?
- ¿Se capacita al personal para tomar decisiones? ¿Cómo se evalúa su eficacia?
- ¿Se favorece que los individuos contribuyan a la mejora de la calidad?
- ¿Se han creado Círculos de Calidad o Grupos de Mejora? ¿Cuántos? ¿Cuántas personas de la JPT se han interesado en participar en ellos?
- ¿Cuántos participan ahora?

3.e) Comunicación interna efectiva (hasta 15 puntos)

Se trata de medir si existe y en qué medida una comunicación interna efectiva

- Boletines de información.
- Buzones de sugerencias.
- Encuestas anónimas.
- Reuniones con representantes sindicales.
- La dirección (Jefe) recibe y estudia la información recibida del personal..
- Se forman grupos de estudio de problemas y procesos, etc.

4. GESTION DE RECURSOS (máx 90 puntos)

Definición: En qué medida se optimiza el uso de los recursos financieros, tecnológicos, de información, equipamiento, organización, etc. de que se dispone.

La limitada autonomía la normativa administrativa permite para el uso de los recursos disponible para otras actividades alternativas a las propias del Organismo deja poco margen para mejorar la gestión en esta área. Por ejemplo, no es posible utilizar los recursos financieros (cash flow) para hacer inversiones, etc.

Subcriterios:

4.a) Financieros (hasta 10 puntos)

- ¿Se hace un uso eficiente de los créditos para gastos corrientes y de inversión o por el contrario se despilfarra?

4.b) De información (hasta 30 puntos)

- Se aprovecha la información de que dispone la JPT para hacer estudios, para promover proyectos, para fomentar el desarrollo social y económico, para hacer tesis doctorales, etc.

4.c) Tecnológicos (hasta 20 puntos)

- Se utiliza al máximo los medios tecnológicos disponibles tanto para el funcionamiento habitual de la JPT como para otras actividades tales como la formación, etc.

4.d) Equipamiento y Suministros (hasta 10 puntos)

- Se utiliza bien el espacio de almacenamiento ¿hay mucho espacio poco utilizado?
- ¿Se ceden los locales (aulas) caso de que las haya para reuniones de asociaciones que tengan que ver con las actividades del organismo?

4.d) Recursos de organización (hasta 20 puntos)

- ¿Se utiliza la experiencia y el conocimiento organizativo que tiene la JPT para asesorar a otros órganos públicos?

- ¿Y al sector privado: empresas de transporte, etc.?

5. GESTION DE PROCESOS (máx 140 puntos)

Definición: En qué medida se pone énfasis en estudiar, revisar y mejorar los procesos. En qué medida se logra introducir mejoras.

Subcriterios:

5.a) Definición de los procesos principales para la consecución de los objetivos (hasta 15 puntos)

- Existe (o no) una definición de procesos.
- Priorización de procesos.
- Coherencia en la asignación de recursos de acuerdo con la priorización.
- Identificación de los agentes externos e internos intervinientes en la definición del proceso.

5.b) Gestión sistemática de los procesos (hasta 35 puntos)

- Se supervisa que cada proceso obtiene el resultado previsto.
- Se fijan de estándares de duración del proceso.
- Se controla la calidad de los resultados
- Se informa de estos datos a los directivos y empleados

5.c) Revisión continuada de procesos encaminados a establecer objetivos de mejora (hasta 40 puntos)

- Existe un plan de revisión periódica de procesos.
- Se establecen prioridades de mejora.

5.d) Mejora de procesos (hasta 50 puntos)

- Se sugieren mejoras en los procesos
- ¿Cuántas innovaciones se han propuesto en el año?
- ¿Cómo se han logrado estas innovaciones?

Nota: El hecho de obtener buenos **resultados como consecuencia de la mejora en los procesos no se evalúa en este punto** sino en Resultados del Negocio. Debe recordarse que aquí lo que se evalúa es si se GESTIONAN bien o no los procesos.

6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (máx 200 puntos)

Definición: Pretende medir la satisfacción de los distintos tipos de clientes de la JPT

- Ciudadano que acude sin intermediario.
- Profesionales que representan a otros ciudadanos (gestores, autoescuelas)
- Profesionales en su propia actividad (AA.EE., C. Enseñanza de la Conducción y C. Médicos)
- Organismos, Instituciones y centros que demandan cualquier servicio en nuestro ámbito de competencias.
- Otras Administraciones.
- Los medios de comunicación que demandan información en materia.
- Los usuarios de las vías públicas (clientes no presenciales)

6.a) Percepción que los clientes presenciales tienen del funcionamiento de nuestros centros de trabajo (hasta 90 puntos)

- Requiere conocer cómo valoran:
 - La facilidad de acceso a los servicios.
 - La cortesía y sensibilidad en el trato.
 - La comodidad de las instalaciones (estacionamiento, limpieza, seguridad ...)
 - El tiempo de respuesta.
 - El tratamiento de las quejas.
 - El acceso al personal clave; visibilidad e identificación del personal.
 - La percepción por parte del cliente de la prestación del servicio. Dificultad en la cumplimentación de impresos. Claridad de las notas informativas, etc.

Medios de valoración:

- Encuestas de respuesta sencilla.
- Buzón de sugerencias o mejoras.
- Estudio de las quejas.
- Reuniones periódicas con profesionales
- Información obtenida durante la inspección a profesionales (Gestoría, etc.)
-

6.b) Percepción que los clientes NO presenciales tienen del funcionamiento de nuestros centros de trabajo (hasta 20 puntos)

- Cómo perciben el funcionamiento de las consultas telefónicas
- Como perciben el funcionamiento por correo, etc.

6.c) Percepción de los medios de Comunicación (hasta 30 puntos)

- Pedir informes de cómo ven las actuaciones de la Jefatura:
- Tiempo de respuesta.
- Calidad de los informes emitidos.
- Servicios prestados.

Medios de valoración: Pregunta directa a los periodistas.

6.d) Percepción de otras Administraciones de cómo ven las actuaciones de la Jefatura (hasta 20 puntos)

- Accesibilidad.
- Rapidez.
- Fiabilidad.

Medios de valoración: Preguntas directas. Reuniones periódicas (Ayuntamiento, Hacienda, etc.)

6.e) Percepción de los usuarios de las vías públicas (hasta 40 puntos)

- Facilidad para acceder a:
 - Información telefónica sobre viabilidad.
 - La resolución de los problemas de congestión.
 - La información previa a operaciones especiales.
- Consideran justo el sistema de sanciones de Trafico.

Medios de valoración: Opiniones recogidas de declaraciones a la prensa. Encuestas.

7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (máx 90 puntos)

Definición: La capacidad de la Organización para satisfacer las necesidades u expectativas de sus miembros, o grado en el que el personal se encuentra satisfecho.

Subcriterios:

7.a) Percepción de la ubicación del Centro de Trabajo (hasta 13)

- Entorno (Hostelería, Bancos, etc.)
- Seguridad e Higiene.
- Accesibilidad. Desplazamientos, etc.

7.b) Percepción de la importancia del puesto (hasta 23)

- Sueldo.
- Formación.
- Necesidades del puesto.
- Condiciones.
- Horarios, etc.

7.c) Percepción de la PARTICIPACIÓN EN actuaciones del equipo directivo para el logro de los fines (hasta 13)

- Trabajo en equipo.
- Reuniones de trabajo.
- Autogestión o Autonomía en decisiones.

7.d) Actuaciones concretas adoptadas con la intención de dar satisfacción al personal (hasta 23)

- Participación en la toma de decisiones
- Mecanismo de reconocimiento y recompensas
- Acción social
- Comunicación y comprensión de la gestión de personal y de sus limitaciones

7.e) Indicadores complementarios indirectos (hasta 18)

- Estudio de las causas que motivan el absentismo.
- Medidas correctoras contra la insolidaridad dentro del grupo (no como mecanismo de castigo)
- Equiparación con lo que sucede en otros Centros de la Administración Pública

Los apartados a, b y c se medirían mediante encuestas o grupos de trabajo.

Los apartados d y e mediante comprobación de las medidas implantadas

8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD (máx 60 puntos)

Definición: Opinión que tiene la sociedad respecto de las actuaciones llevadas a cabo por la Jefatura Provincial de Tráfico.

Subcriterios:

8.a) Cómo percibe la Sociedad a Tráfico (hasta 20 puntos)

1. Impacto económico de las tasas de Tráfico.
2. Se la considera una institución necesaria o superflua (exámenes, compra de triángulos, etc.)
3. Controles Preventivos de Alcoholemia en la conducción.
4. Controles de Velocidad: afecta a la contaminación y al ruido.
5. Campañas publicitarias de prevención de accidentes
6. Imagen negativa que la Sociedad tiene de Tráfico, respecto del cobro de multas y tasas (recaudadores), por ejemplo (actuaciones en medios de comunicación, etc.)

8.b) Evaluación del impacto que Trafico esta teniendo sobre la sociedad (hasta 40)

- En qué medida ha creado una conciencia de Seguridad Vial
- En que medida colabora con otras instancias de Trafico por ejemplo a nivel Local.

Nota: Este criterio evalúa el impacto de la JPT en aspectos que no sean medidos por otros criterios, tales como la satisfacción del cliente o los resultados del negocio.

9. RESULTADOS DEL NEGOCIO (máx 150 puntos)

Definición: Evaluación de los objetivos y metas conseguidas, en relación con los propuestos.

Subcriterios:

9.a) De tipo económico y financiero (hasta 30 puntos)

- ¿Se ha incrementado del porcentaje de multas cobradas?
- ¿Se adecua el coste y el resultado?
- ¿Se ha logrado algún tipo de disminución de costes?
- ¿Cómo son los indicadores de producción y coste con relación a los obtenidos en otras JPT?
- ¿Se han conseguido patrocinadores para algún tipo de actividad de la JPT?

9.b) Medidas no financieras (hasta 120 puntos)

- ¿Se han efectuado controles de velocidad y alcoholemia en medida adecuada?.
- ¿Se han evitado, o paliado, las retenciones de tráfico?
- ¿Se ha promovido la educación vial en colegios y escuelas en medida adecuada?.

- ¿Se ha disminuido la necesidad de que el cliente acuda personalmente a resolver sus problemas a la Jefatura?.
- ¿Se han disminuido los tiempos de espera del cliente en la Jefatura?.
- ¿Han mejorado los indicadores de la productividad por funcionario?
- ¿Se han reducido los tiempos de tramitación?
- ¿Existe buena información al usuario fuera y dentro de los locales
- ¿Qué grado de aplicación de nuevos procesos y mejoras se ha logrado por parte de los funcionarios?
- ¿Han asimilado los funcionarios la atención al público como forma idónea de cumplir su cometido y de atender al cliente?

RECOMENDACIONES GENERALES PARA UNA POSTERIOR REVISIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

- REVISAR LA DEFINICIÓN DE CADA CRITERIO
- REVISAR LOS CONTENIDOS DE LOS SUBCRITERIOS
- ¿Faltan aspectos importantes por tomar en consideración?
- ¿Están claros los procesos de medición?
- ¿Qué se mediría?
- ¿Cómo se mediría?
- ¿Es necesario redactar mejor alguna de las preguntas?
- ¿Convendría agregar nuevas preguntas para evaluar mejor?
- ¿Sería conveniente asignar un valor máximo de puntuación a cada pregunta para reducir la discrecionalidad?
- ¿Sería posible definir más los aspectos a medir para objetivar la medición?
- ¿Es correcta la desagregación de puntos que se ha establecido dentro de cada criterio?
- ¿Convendría desagregar los subcriterios en más subcriterios para facilitar la medición?
- Si se opta por desagregar ¿cuáles serían los nuevos porcentajes de ponderación a utilizar por cada subcriterio?

17 CONCLUSION

El mundo moderno es una realidad cambiante que se manifiesta y afecta, en mayor o menor grado, a todos los países del mundo. No sólo los países más desarrollados sino todos los países se encuentran en un escenario que evoluciona rápidamente. Las nuevas tecnologías de la información, en especial Internet, la globalización de los mercados mundiales y las crecientes relaciones entre los diferentes países, están configurando un contexto muy diverso del que conocieron nuestros padres.

Los líderes y directivos de hoy, tanto del sector privado como público, tienen ante sí, más que nunca, el reto de gestionar con éxito sus organizaciones y por tanto sus recursos humanos y materiales. Ello implica modificar muchos conceptos de liderazgo e introducir cambios revolucionarios en el modelo de gestión. Los liderazgos personalistas se verán obligados, en un mundo de complejidad creciente, a buscar las aportaciones leales de sus colaboradores lo cual les exigirá cambiar de actitud y abrirse sinceramente a la participación. Ni siquiera los liderazgos carismáticos podrán mantenerse si no aprenden a tratar a sus subordinados como adultos lo que, de nuevo, reitera la necesidad de abrir paso a la participación.

La Calidad Total ofrece respuestas al reto de **Gestionar el Conocimiento** que tienen los empleados, a fin de lograr que la organización se beneficie de todo el potencial de innovación de Procesos y Productos que se encuentra, muchas veces desaprovechado en la mente de los empleados.

La Calidad Total asume el compromiso de **Gestionar el Potencial** que tienen los empleados desarrollando un liderazgo transformacional, es decir un liderazgo capaz de elevar a los empleados hacia las cotas más altas de competencia. No debe olvidarse que uno de los más importantes factores de motivación del personal consiste en el reconocimiento de sus cualidades y en el ofrecimiento de oportunidades para desarrollarlas.

La Calidad Total subraya la importancia de dar **Satisfacción al Cliente** lo que, como consecuencia, aporta estabilidad a los resultados del negocio. Es mucho más importante fidelizar al cliente a nuestra empresa y a nuestros productos que conseguir una buena venta una sola vez. Una clientela estable es una garantía para los resultados empresariales futuros.

La Calidad Total enfatiza también la importancia de **Consultar al Cliente** y conocer sus opiniones. Se trata de una fuente de información gratuita o de muy bajo coste y, sin embargo, de tremenda importancia a la hora de mejorar los productos o de efectuar un control real de la eficacia de nuestros procesos de producción y suministro.

La Calidad Total fomenta la aparición de directivo del futuro, un directivo comprometido claramente con un **Estilo Participativo** de dirección. En un mundo complejo y cambiante, sin una clara movilización de las sinergias y de las complementariedades que existen dentro de la organización, es muy difícil lograr el éxito. Sin embargo, el liderazgo participativo es uno de los comportamientos de gestión más difíciles de encontrar en la práctica.

La Calidad Total facilita la **Adaptación de la Organización** al impulsar una atención vigilante a las noticias del entorno. Disminuye así el riesgo de los imprevistos y se estimula la generación de valor. Por otra parte, su compromiso de lealtad, en la doble dirección jefes-empleados, facilita la estabilidad en el empleo y minora las resistencias al cambio.

La conclusión final es clara e inequívoca: la Calidad Total, como filosofía y práctica de la gestión, es el camino eficaz y eficiente para conducir a las organizaciones al éxito y, por qué no decirlo, hacia la felicidad.

18 BIBLIOGRAFIA

"¿Qué es el Control Total de Calidad?" K.Ishikawa.. Ed. Parramón 1994. Barcelona

"El Control de Calidad en la Empresa" Luis Yu Chuen Tao. Ed.Deusto 1.990 Bilbao

"La Calidad Total en acción" Lesley Munro Faure. Ed.Folio 1994 Barcelona

"Radical" Ricardo Semler. Ed.Plaza Janés 1.993 Barcelona

"Como mejorar los métodos de trabajo" Marcial Perez Gutiérrez. Ed.Deusto 1.989 Bilbao

"J.A Lopez de Arriortúa según él" J.A Arriortúa. Ed. Tikal 1994 Madrid

"Tú puedes" J.L López de Arriortúa. Ed. Lid 2010. 1.997 Madrid

"La competitividad a través de la productividad" Erik Hörnell Ed. Folio. Barcelona 1.994

"En busca del Boom" Tom Peters. Ed. Deusto Bilbao 1.995

"En busca de la Excelencia" Peters y Waterman. Ed. Folio 1.986

"Pasión por la excelencia" Peters y Austin.1992. Ed.Folio. Barcelona.

"Reinventando la excelencia" Tom Peters Ediciones B Barcelona 1.993

"Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis" W.Deming. Ed. Díaz Santos. Madrid. 1989

"El Método Deming" Rafael Aguayo. Ed. Vergara Buenos Aires 1.993

"La búsqueda de la calidad en los servicios" Rosander. Ed. Diaz Santos. Madrid. 1992

"Hablemos de calidad" Crosby, Phillip. Ed. McGraw Hill. Madrid 1993

"Japanese Management" Arthur Whitehill. (Ed.Routledge. Londres.)

"Manual de control de calidad" Juran y Gryna. Ed McGraw Hill, Madrid. 1993

"La planificación para la calidad" Juran. Ed. Diaz Santos, Madrid.1990

"World Class. Excelencia empresarial" Peter Grieco Ed. Deusto, Bilbao. 1997

"Los hábitos de los grandes directivos" Hodgson y Crainer. Ed. Folio Barcelona 1994

"Administración para el Futuro" Peter Drucker Ed. Parramon Barcelona 1.993

"La dirección eficiente" Eduardo Bueno. Ed. Pirámide Madrid 1993

"La hora de los gurúes" Adrian Wooldridge. Alianza Editorial. Madrid 1.998

1.....	INTRODUCCIÓN
2	
2.....	¿QUÉ ES EL ÉXITO?
5	
3.....	EL DIRECTIVO Y LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.
8	
4.....	LA PLANIFICACIÓN, GRAN ALIADO Y A LA VEZ TERRIBLE ENEMIGO.
11	
4.1.....	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
12	
4.2.....	LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.
15	
4.3.....	RIESGOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DPO.
16	
5.....	LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
20	
6.....	EL DIRECTIVO, COMO GESTOR DEL PERSONAL
23	
6.1.....	LAS CUALIDADES DEL DIRECTIVO
23	
6.2.....	LAS HABILIDADES DEL DIRECTIVO
24	
6.3.....	LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
26	
6.4.....	LOS INTERESES Y MOTIVACIONES DEL PERSONAL
28	
6.5.....	PRINCIPALES TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
30	
7.....	TRAS LA TEORÍA, LA PRÁCTICA: ¿QUÉ HACER?
34	
8.....	EL CONCEPTO DE CALIDAD
37	
8.1.....	UNA CIERTA CONFUSIÓN
37	
8.2.....	CALIDAD DEL PRODUCTO, CALIDAD DEL PROCESO Y CALIDAD TOTAL
38	
8.2.1.....	<i>La Calidad del Producto</i>
40	
8.2.2.....	<i>La Calidad desde el punto de vista del cliente.</i>
41	
8.2.3.....	<i>La Calidad desde el punto de vista de la empresa</i>
43	
8.2.4.....	<i>Calidad simultánea para cliente y organización</i>
44	
8.2.5.....	<i>La Calidad Total. Origen y Desarrollo</i>
46	
8.2.6.....	<i>La Calidad Total</i>
47	
8.2.7.....	<i>Lo que es y lo que no es Calidad Total</i>
50	

8.2.8.....	Definiciones de Calidad y Calidad Total
54	

9..... LOS CUATRO PILARES DE LA CALIDAD TOTAL.
56

9.1.....	LOS CLIENTES EXTERNOS
57	
9.2.....	LOS CLIENTES INTERNOS
59	
9.3.....	LOS PROVEEDORES COMO CLIENTES INTERNOS.
65	
9.4.....	LOS PROCESOS
66	
9.5.....	LA MEJORA CONTINUA
69	

10..... EL BENCHMARKING
73

10.1.....	¿QUÉ CARACTERÍSTICAS SE PUEDEN COMPARAR?
74	
10.2.....	¿CÓMO RECOGER LA INFORMACIÓN ADECUADA?
76	
10.3.....	RECOMENDACIONES RESPECTO A LA OBTENCIÓN DE DATOS DE BENCHMARKING.
77	
10.4.....	¿EN QUÉ MOMENTO CONVIENE UTILIZAR LOS NIVELES DE REFERENCIA?
77	
10.5.....	LIMITACIONES DEL BENCHMARKING
78	

11..... COSTES DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACION
79

11.1.....	LOS COSTES DE FUNCIONAMIENTO Y LOS COSTES DE LA CALIDAD
79	
11.2.....	LOS COSTES DE LA NO CALIDAD
84	
11.3.....	¿CÓMO CALCULAR LOS COSTES DE NO CALIDAD?
85	
11.4.....	UN EJEMPLO DE COSTES DE NO CALIDAD PARA EL CLIENTE.
89	

12..... LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.
93

12.1.....	¿QUÉ SON LOS CÍRCULOS DE CALIDAD?
93	
12.2.....	FILOSOFÍA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD
95	
12.3.....	CÓMO MOTIVAR A LOS CÍRCULOS DE CALIDAD
97	
12.4.....	EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS CC
97	
12.5.....	REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LOS CC
99	

13..... LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD TOTAL
101

14..... CÓMO IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL
103

15..... ERRORES MAS FRECUENTES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.
106

16.....	CÓMO EVALUAR SI ESTÁ FUNCIONANDO LA CALIDAD TOTAL	
109		
16.1.....	EL MODELO EFQM.	
110		
16.1.1.....	<i>Criterios de evaluación de la gestión de los medios.</i>	
110		
16.1.2.....	<i>Criterios de evaluación de los resultados obtenidos</i>	
114		
16.2.....	EL SISTEMA DE PUNTUACIÓN DEL MODELO EFQM.	
116		
16.3.....	DIRECTRICES PARA LA PUNTUACIÓN	
120		
16.4.....	EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL MODELO A UNA ORGANIZACIÓN CONCRETA	
122		
17.....	CONCLUSION	
135		
18.....	BIBLIOGRAFIA	
137		

CALIDAD TOTAL

Organizaciones de Calidad, Organizaciones de Exito

Enrique Miguel Sánchez Motos

A mis padres