

Conceptos Básicos de la Calidad Total

2



*Ministerio de Educación
Ciencia y Tecnología*



Autoridades

Presidente de la Nación

Eduardo Duhalde

Ministra de Educación, Ciencia y Tecnología

Graciela Giannettasio

Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Educación Tecnológica

Horacio Galli

Director Nacional del Centro Nacional de Educación Tecnológica

Juan Manuel Kirschenbaum

Especialistas de contenido:

- José Luis Paladino
- Daniel Luis Croce

serie/desarrollo de contenidos

Colecciones

Autotrónica

Comunicación de señales y datos

Cultura tecnológica

Diseño gráfico industrial

Electrónica y sistemas de control

Flúidica y controladores lógico-programables

Gestión de la calidad

Empresa simulada

Informática

Invernadero computarizado

Laboratorio interactivo de idiomas

Procesos de producción integrada. CIM

Proyectos tecnológicos

Simulación por computadora

Índice

El Centro Nacional de Educación Tecnológica

La Gestión de la Calidad en el Centro Nacional de Educación Tecnológica

1. Introducción a la Calidad Total

Una primera aproximación al concepto de *Calidad Total*

Calidad y excelencia

Las siete claves de la *Calidad Total*

Clave 1: Cumplir con los requisitos del cliente

Clave 2: Evitar errores mediante la prevención

Clave 3: Hacer las cosas bien, a tiempo y al menor costo –cero defecto–

Clave 4: Evaluar el precio del incumplimiento

Clave 5: Considerar que todo trabajo es un proceso

Clave 6: Concebir a la gente como motor de la organización

Clave 7: Compartir responsabilidades

2. Obtención de requisitos

Calidad y comprensión total de los requisitos

1. Identificación de los clientes con nombre propio

2. Acuerdo de requisitos

3. Registro y comunicación de requisitos

4. Mejora continua de las reuniones

3. Precio de incumplimiento

Una síntesis de lo hecho hasta aquí

La determinación del precio del incumplimiento

1. Detectar y calcular el costo de acciones que no generan valor

2. Considerar costos visibles e invisibles

3. Distribuir costos

4. Trabajo en grupos

El sentido del trabajo

La conformación del grupo

La visión del equipo eficiente

Las formas de trabajo de un grupo

El proceso de la información

5. Solución de problemas

Etapas para la resolución de problemas, en el marco de la Calidad Total

1. Aceptación del problema

2. Fijación de prioridades

3. Constitución del grupo

4. Definición del problema

5. Especificación de acciones posibles

6. Determinación de causas del problema

7. Establecimiento de acciones correctivas

8. Prevención de la repetición

9. Aprobación del cliente

El Centro Nacional de Educación Tecnológica

El Centro Nacional de Educación Tecnológica –CeNET– es el ámbito del Instituto Nacional de Educación Tecnológica destinado a la investigación, la experimentación y el desarrollo de nuevas propuestas en la enseñanza del área en la escuela.

Desde el CeNET venimos trabajando en tres líneas de acción que convergen en el objetivo de reunir a profesores, a especialistas en tecnología y a representantes de la industria y de la empresa, en acciones compartidas que permitan que la Escuela Tecnológica se desarrolle de un modo sistemático, enriquecedor, profundo... auténticamente formativo, tanto para los alumnos como para los docentes que coordinan tareas en el área.

Una de nuestras líneas de acción es la de diseñar, implementar y difundir **trayectos de capacitación y de actualización**. En el CeNET contamos con quince laboratorios en los que se desarrollan cursos, talleres, pasantías, encuentros, destinados a cada educador y a cada miembro de la comunidad que lo desee.

- Autotrónica
- Centro multimedial de recursos educativos
- Comunicación de señales y datos
- Cultura tecnológica
- Diseño gráfico industrial
- Electrónica y sistemas de control
- Fluídica y controladores lógico-programables
- Gestión de la calidad
- Gestión de las organizaciones
- Informática
- Invernadero computarizado
- Laboratorio interactivo de idiomas
- Procesos de producción integrada. CIM
- Proyectos tecnológicos
- Simulación por computadora

La de la **conectividad** es otra de nuestras líneas de acción; su objetivo es generar y participar en redes que integren al Centro con organismos e instituciones educativas ocupados en la Educación Tecnológica, y con organismos, instituciones y empresas dedicados a la tecnología, en general. Entre estas redes, se encuentra la que conecta al CeNET con los Centros Regionales de Educación Tecnológica –CeRET– y con las Unidades de Cultura Tecnológica instalados en todo el país.

También nos ocupa la **producción de materiales**. Hemos desarrollado dos series de publicaciones: *Educación Tecnológica*, que abarca materiales (uni y multimedia) que intentan posibilitar al destinatario una definición curricular del área de la Tecnología en el ámbito escolar y que incluye marcos teóricos generales, de referencia, acerca del área en su conjunto y de sus contenidos, enfoques, procedimientos y estrategias didácticas más generales; y *Desarrollo de contenidos*, nuestra segunda serie de publicaciones, que nuclea fascículos de capacitación que pueden permitir una profundización en los campos de problemas y de contenidos de las distintas áreas del conocimiento tecnológico (los quince ámbitos que puntualizábamos y otros que se les vayan sumando) y que recopila, también, experiencias de capacitación docente desarrolladas en cada una de estas áreas.

A partir de estas líneas de trabajo, el CeNET intenta constituirse en un espacio en el que las escuelas, los docentes, los representantes del sistema técnico y científico, y las empresas puedan desarrollar proyectos de innovación que redunden en mejoras para la enseñanza y el aprendizaje de la Tecnología.

La Gestión de la Calidad en el Centro Nacional de Educación Tecnológica

La calidad, en su sentido más amplio, empieza con educación y termina con educación.

Kaoru Ishikawa

Entre las Unidades de Gestión del Aprendizaje del Centro Nacional de Educación Tecnológica se encuentra la de Gestión de la Calidad, desde la que estamos presentándole esta colección de materiales.

Es propósito de esta **Unidad de Gestión de la Calidad** brindar capacitación a los docentes a cargo de la enseñanza de las tecnologías blandas u organizacionales, acompañándolos en la puesta en marcha de proyectos innovadores en sus aulas. Asimismo, el de incluir como destinatarios de sus acciones a profesionales que, aún sin dedicarse específicamente al área curricular de la gestión, se propongan abarcar la problemática de la calidad entre los contenidos de las asignaturas que coordinan e integrar los principios de la calidad en sus prácticas laborales habituales como directores de escuelas, como docentes que gestionan proyectos, como coordinadores de ciclo o de nivel, como asesores... o, en general, como miembros de una organización.

Históricamente considerado, el objeto de estudio de nuestra Unidad –**la calidad**¹– adquiere una configuración propia como disciplina académica a partir del impresionante desarrollo de Japón en la década del '50, que afectó los medios de producción con profundos cuestionamientos en las formas de gestión administrativa. La problematización en torno a la calidad surge, así, como respuesta a la necesidad de contar con organizaciones flexibles, con alta capacidad de respuesta, que mantuvieran la eficacia y eficiencia de sus procesos junto con la calidad de sus productos.

Hoy en día, la discusión acerca de la calidad de un producto o servicio que ofrece una organización es indispensable para su supervivencia y es insoslayable el hecho de considerar que tal calidad depende de la formación de sus integrantes –el capital humano e intelectual– que, desde este encuadre, son todas las personas pertenecientes a la organización.

Gestión de la calidad es, así, una disciplina sistémica, relativamente nueva dentro de las ciencias de la administración, producción y servicios, que tiene como uno de sus

¹ “Es coincidencia casi general respecto de la **calidad**, que: es un atributo altamente positivo; es una condición o requisito previamente establecido; brinda aptitud y facilita el uso del bien o servicio; excluye problemas, defectos o alteraciones; es identificable, aun en caso de no ser requerida; significa una ventaja competitiva para la organización que la incorpora en sus productos; provee diferenciación y personalidad a quien la ofrece; es beneficiosa para todos los afectados, de un modo u otro, por el producto que la posee; no hay quien niegue tenerla incorporada en su oferta; depende de los actos de todos aquellos que intervienen en la gestación del producto; está incorporada como parte indivisible del producto y, como tal, debe ser diseñada para cada uno en particular; es una habilidad generada, propia de cada organización y cada relación producto usuario; (...) en el caso específico de un servicio, tiene un grado mayor de subjetividad y un grado menor de temporalidad; porque se verifica de un producto intangible y en el acto mismo en que éste se produce y es consumido; permite satisfacer plenamente las necesidades implícitas y explícitas de quienes consumen el producto; requiere cuidado, atención permanente y perfeccionamiento constante para que pueda manifestarse en todo su esplendor; es como la virtud: todos la muestran, pero son pocos los que verdaderamente la tienen. Como definición, se puede decir que un producto o servicio de calidad, es aquel que posee la posibilidad cierta de satisfacer o superar las demandas, expectativas, necesidades y deseos del usuario, sean éstos explícitos o implícitos”. (Doval, Luis. 1995. “Calidad”. En *Tecnología. Finalidad Educativa y Acercamiento Didáctico. Prociencia-CONICET. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación*).

principios estructurantes que –cuando se trata de la calidad– todos participan, todos son beneficiados y, por lo tanto, todos son responsables.

En este marco, el aporte de CeNET para con el sistema educativo, a través de su Unidad de Gestión de la Calidad, se cristaliza en la edición de materiales de divulgación y de capacitación –como éste que usted está comenzando a leer–, de actividades de formación docente y laboral, y de un servicio de asesoramiento continuo que permitan integrar la problemática de la calidad en la Educación General Básica, en la Educación Polimodal, en los distintos Trayectos Técnico-Profesionales, en la Escuela Tecnológica, en la Formación Profesional y en la actividad laboral de cada uno de los involucrados.

El primer material de esta colección es **Gestión organizacional y gestión de la calidad**, que se ocupa de plantearnos:

- Los componentes básicos de la gestión organizacional concebida –hoy, en la era de los sistemas– desde un encuadre sistémico.
- Los rasgos que configuran la gestión de la calidad, a partir de la especificación de sus parámetros.
- Los cambios en el encuadre de la calidad a través del tiempo, desde la calidad artesanal hasta la calidad total, pasando por los paradigmas de calidad en la producción industrial, de calidad en los métodos de control estadístico, de control global, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad.
- Estrategias y herramientas para la conformación de un sistema de gestión de la calidad total sustentado en la mejora continua y en el concepto del cero defecto.

Conceptos Básicos de la Calidad Total es el segundo título de la serie. Los objetivos que perseguimos con este material son dos:

- Por un lado, propiciar la inclusión de problemas y temas vinculados con la *calidad total* entre los que se enseñan en el marco de las *tecnologías gestionales*, las que están incluidas como contenidos de aprendizaje en los documentos curriculares de todos los niveles del sistema educativo argentino.
- Por otro, difundir los conceptos de la Gestión de la *calidad* en el accionar cotidiano de las personas que desarrollan su actividad en todo tipo de organización, a fin de lograr el mejor funcionamiento de éstas y la completa satisfacción de sus clientes.

Le proponemos adentrarse ya en esta propuesta.

1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL

Una primera aproximación al concepto de Calidad Total

Organización

“Los factores que distinguen a una organización son: finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, distribución de roles y tareas a realizar, división de la autoridad y del poder formal, duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo, sistema de comunicación y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados. Considerando los elementos mencionados, podemos establecer que una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen” (Salcedo, Héctor. 1995. “Tecnologías gestionales”. En *Tecnología. Finalidad Educativa y Acercamiento Didáctico*. Prociencia-CONICET. MCyE).

Calidad

Conjunto de las características de una entidad que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de sus clientes.

Aclaremos

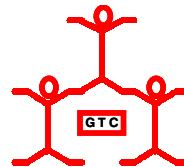
¿En qué piensa usted cuando escucha *hablar de calidad total*? Le proponemos que incluya en un listado todas las ideas con las que asocia este concepto.

La *calidad* es el factor decisivo en la elección de los clientes, por lo que se convierte en la causa competitiva de mayor importancia en un producto o en un servicio prestado.

Para el logro de esta *calidad* –que significa la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente o el receptor de un trabajo, quien recibe el servicio al precio esperado y dentro del plazo establecido– es necesario movilizar a toda la organización para que *viva en calidad*.

Cuando hablamos de *calidad* no nos referimos solamente a la calidad de los servicios o productos, sino también a la calidad del proceso de obtención del producto o de prestación del servicio, al recurso humano y, en general, a todos los factores que intervienen en la obtención y en el mejoramiento de la calidad. Estamos refiriéndonos, así, a la calidad total.

Un Símbolo para la Calidad Total



En el contexto de la Calidad Total, el componente más importante de una organización son las personas. Sólo a partir de la inteligencia, de la voluntad y de la iniciativa de las personas, las tareas son hechas en función de la mejora continua de la calidad. Por esto, la forma de trabajo que impera en las organizaciones con Calidad Total es el trabajo en equipo, para encarar y resolver los problemas que van presentándose. Así, las personas que configuran un equipo de trabajo se sienten apoyadas unas en otras y es la organización toda un gran equipo de trabajo, no meramente una adición de sectores o individualidades.

Por esto, el logo que hemos diseñado para la *Gestión de la Calidad Total* intenta representar el apoyo mutuo entre los miembros de un sistema.

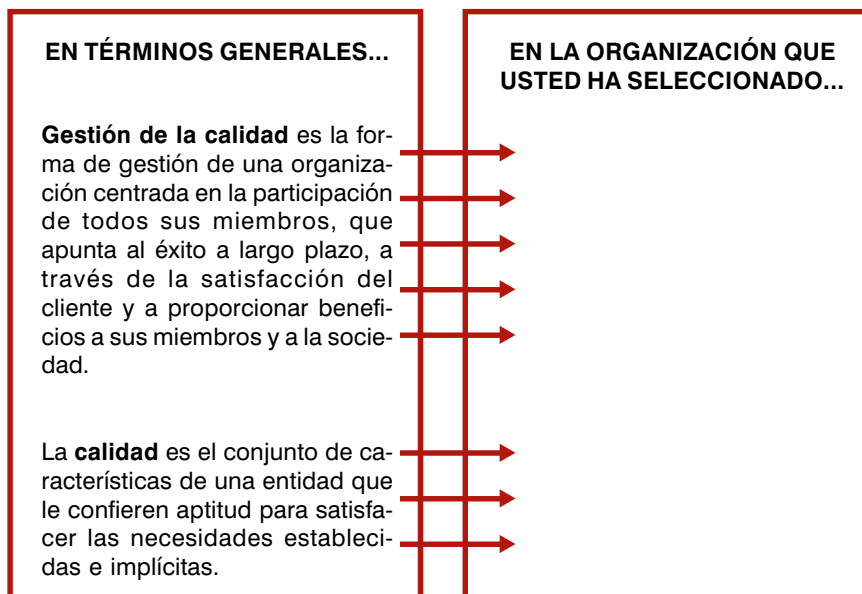
Cada organización que quiera sobrevivir en un mercado como el actual –altamente cambiante y cada vez más competitivo– debe otorgarle a la *calidad* un espacio central en su dinámica de trabajo, lo que se obtiene recorriendo el camino de la gestión de la *calidad*.

Una organización que soslaye esta prioridad, corre el riesgo de asistir a su propia desaparición.

Contextualizamos

En este momento inicial de *Conceptos básicos de la calidad total*, lo invitamos a pensar en un contexto organizacional que usted se proponga que sus alumnos conozcan, en el marco de la asignatura que enseña. Y, si usted no es profesor del área sino integrante de una organización interesado en integrar estrategias de la *calidad total*, le sugerimos que comience a referir los problemas y los conceptos que vamos presentándole, a su ámbito laboral cotidiano.

¿Cómo podría identificar en la organización seleccionada los componentes de los dos conceptos que acabamos de plantearle?



Introducir a una organización en el camino de la *calidad total* significa, inicialmente:

- dinamizar sus operaciones,
- mejorar sus comunicaciones internas y las informaciones entre sectores, y
- optimizar su *calidad* de vida laboral.

Cada uno de estos cambios origina una mejora en la *calidad* de sus servicios y productos, una baja en sus costos y un ajuste favorable en los tiempos de prestación del servicio, todo lo cual posibilita aumentar la participación de la organización en el mercado, acrecentando su competitividad y fortaleciendo su imagen.

Es necesario que toda organización que –comenzando por su dirección– decida transitar por el camino de la *calidad total* esté íntimamente convencida de que realiza esta inversión para asegurar su futuro y el de su gente, y que se proponga orientar los esfuerzos de todo el personal, en todos sus niveles y sectores, para mejorar día a día la *calidad*, la productividad y la competitividad, para así poder ofrecer la máxi-

Gestión de la Calidad

Es la forma de gestión de una organización, centrada en la participación de todos sus miembros, que apunta al éxito a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios a sus miembros y a la sociedad.

Normas ISO 9000

Las Normas ISO 9000, emitidas por *Internacional Standard Organization*, de aplicación mundial, establecen los requisitos que deben cumplir las organizaciones para poder obtener la certificación de calidad de sus procesos. Certifican que el proceso de elaboración y / o prestación se realiza como lo fija la organización y que es repetitivo; y que, a proceso confiable, se obtienen productos y servicios que cumplen con los requisitos especificados; pudiéndose detectar fallas mediante la aplicación de las no conformidades previstas por las propias normas, así como aplicar las acciones correctivas y preventivas que suministran aquéllas.

ma satisfacción a sus clientes e, incluso, superar las expectativas de éstos. Porque, para que la *calidad* beneficie a todos, debe ser practicada por todos.

Estamos proponiendo, entonces, un pasaje en forma sucesiva y continua, desde la *calidad* referida al servicio hasta la **calidad de la organización**, incorporando **procesos de mejora continua** a través de la detección de no conformidades que motiven acciones correctivas y preventivas en la *totalidad* de los recursos utilizados, para superar ineficiencias –o sea, los **costos de la no calidad**– que, habitualmente, representan entre un 15% y un 40% del precio de venta de un producto o servicio.

Calidad y excelencia

Efectuemos una primera caracterización de *calidad*.

Según la definición que nos da el diccionario, *calidad* es un conjunto de cualidades que reúne una persona o cosa; también es sinónimo de superioridad, importancia, trascendencia.

Cuando usamos la expresión *excelencia*, lo que queremos es significar *lo mejor*.

El objetivo de la Calidad Total es lograr siempre lo mejor, que un producto o servicio se destaque de todos los demás productos o servicios de su tipo y que, por lo tanto, satisfaga totalmente –y aún supere– los resultados que el cliente espera.

En el ámbito de las tecnologías de gestión, el concepto de *calidad* fue cambiando con el paso del tiempo², jerarquizándose, hasta lograr actualmente un rol protagónico. Así, por ejemplo, la *calidad* de los servicios en una organización ya no es una elección sino una condición indispensable en los negocios; a tal punto que ya no existe un buen proyecto de negocios que no contemple la *calidad* como punto vital de la estrategia.

Incluso, podemos afirmar que no existe un proyecto de país que no reconozca la importancia de la *calidad* y la excelencia como medio de gestión, convicción, y como medio de creación de riquezas y bienestar de sus habitantes.

Calidad y excelencia pueden sintetizarse, así, mediante la frase: **Hacer lo mejor para esperar lo mejor**, lo que se consigue, en una organización, mediante la participación activa de todos sus miembros.

Las siete claves de la Calidad Total

Analicemos estos testimonios:

Tecnologías Gestionales

“Las tecnologías ‘blandas’ o gestionales, en las que su producto no es un objeto tangible, pretenden mejorar el funcionamiento de las instituciones u organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos” (*Contenidos Básicos Comunes para la Educación General Básica*. 1995. Consejo Federal de Cultura. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación)

² En esta misma colección de publicaciones del Centro Nacional de Educación Tecnológica, puede encontrar una reseña del proceso de cambios experimentados por el encuadre de la calidad, en:

- Greco, Oscar (2001). *Gestión organizacional y gestión de la calidad*. CeNET. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Ministerio de Educación de la Nación.

En **ELECTRODOMÉSTICOS S.A.** ...

La dirección de la organización *Electrodomésticos S.A.* –preocupada por un continuo descenso en los pedidos de productos por parte de los distribuidores mayoristas– analiza la situación y advierte que la competencia, por el contrario, está vendiendo cada vez más.

Decide, entonces, que es necesario mejorar la calidad de los productos para dotarlos de un mejor diseño, acorde con el de la competencia.

La dirección, entonces, comunica esta inquietud al Departamento de diseño de la empresa y pide que, desde allí, se desarrolle la serie de ideas y de innovaciones que ha previsto.

Una vez que el Departamento de diseño elabora las ideas recibidas, las presenta a la dirección con varias alternativas para la mejora de los productos. Luego de un intercambio de opiniones, se adoptan las soluciones que, a criterio de la dirección, representan una mejora tanto para la calidad de los productos como para su prestación.

Tomada la decisión de incorporar esos cambios a los productos, se planifica la ingeniería necesaria para incluirlos en los nuevos programas de fabricación.

Al iniciar la producción, se detecta una serie de problemas que van corrigiéndose sobre la marcha, a fin de disminuir la cantidad de electrodomésticos defectuosos que produce la línea de fabricación y de superar inconvenientes que hacen más costosa la elaboración de estos nuevos diseños. Luego de efectuadas todas las correcciones, se adopta un criterio de porcentaje de productos defectuosos y se logra, finalmente, poner la línea en producción normal, según los nuevos estándares establecidos.

El Departamento de calidad establece el nivel de la manufactura, basándose en la cantidad de electrodomésticos defectuosos detectados en la línea e indica que no tomará medida alguna en tanto dicho valor se mantenga igual o por debajo de los estándares pautados.

Así, se efectúa el control de calidad mediante una inspección volante, supervisando las distintas etapas de fabricación y verificando que, en cada una de ellas, se cumplan las especificaciones del producto. Cuando se registran casos de no cumplimiento, se rechaza la cantidad elaborada hasta ese momento y se efectúa sobre ella un control 100 %, luego de lo cual se realiza un reproceso o se descarta, dependiendo esto del análisis que el Departamento de calidad efectúa en la partida rechazada.

Por último –al final de la línea, antes de la aprobación final– se realiza una serie de controles para verificar que los productos se ajustan a las especificaciones de ingeniería y, en el caso de no cumplimiento, se adopta el mismo criterio que durante la inspección volante.

Cuando se presentan inconvenientes por el excesivo nivel de rechazos en la línea o, al final, por la falta de cumplimiento de los estándares de calidad de producción fijados, se toman medidas con el personal, por lo que es frecuente que cada uno busque culpables en los demás sectores y puestos de trabajo, y que nadie se dedique a analizar –y mucho menos a corregir– las causas de los problemas que se registran. Todos esperan las indicaciones de algún supervisor o directivo de la empresa respecto de las medidas correctivas que deben tomarse; pero, una vez que estas medidas son tomadas y que, en apariencia, todo vuelve a la normalidad, no pasa mucho tiempo antes de que los problemas vuelvan a presentarse.

Como consecuencia de la aparición reiterada de dificultades, se verifican atrasos en la producción y un alto nivel de quejas por parte de los clientes, que reciben productos defectuosos pese a todos los controles que el Departamento de calidad se esfuerza por implementar.

Todo esto produce malestar en los distintos niveles de la empresa y una continua confrontación entre las personas que –en lugar que abocarse a la búsqueda de las causas de los problemas cuya eliminación permitiría resolver los desajustes producidos– centran sus esfuerzos en buscar excusas y en culpar a los demás.

Por otra parte, el Área de ventas ve con alarma que las innovaciones y los cambios introducidos en los electrodomésticos de nuevo diseño, lejos de haberse constituido en un elemento para el incremento de las ventas, se ha convertido en un motivo de aumento de las quejas y de la disminución aún mayor de los pedidos.

En cambio, desde el encuadre de la Calidad Total..

La primera acción que encara es la de difundir dentro de la misma organización cuáles son esos principios de la *Calidad Total*. Se organizan equipos de trabajo para abordar el problema del descenso progresivo de los pedidos de artículos por parte de los distribuidores mayoristas, instando a cada integrante de la empresa a asumir su responsabilidad en la búsqueda de alternativas. Se derriban las barreras –tanto físicas como mentales– existentes entre las distintas áreas y personas. Se transmite a todos los miembros de la organización el concepto de que la principal razón de su existencia la constituye el hecho de tener clientes dispuestos a adquirir sus productos y/o servicios; y que, para que esto se traduzca en un crecimiento, el único camino posible es que los productos y los servicios satisfagan los requisitos y expectativas de los clientes.

Constituido el equipo de trabajo de la organización, la primera estrategia por la que se decide es la de realizar una encuesta entre los usuarios, incluyendo también a los potenciales clientes, con el propósito de conocer cuáles son sus necesidades explícitas e implícitas en cuanto a las prestaciones, estilo, precio y demás características. El equipo de trabajo se propone, de este modo, contar con información de entrada para decidir qué orientación tomar; es decir, conocer la *voz de cliente* para, luego, traducir internamente esa información en especificaciones de entrada a partir de las cuales el equipo de diseño pueda desarrollar alternativas.

Ese equipo ya no está integrado sólo por las personas que habitualmente realizaban tareas de diseño, sino que, además, cuenta con representantes de todos los sectores de la organización, sin excepción. Esta nueva conformación del equipo permite que cada miembro, desde su propio punto de vista, a medida que se avanza con el diseño de los nuevos productos, pueda ir aportando ideas sobre la base de sus conocimientos y experiencia, previendo la aparición de problemas que podrían surgir en la adquisición del equipamiento, en el planeamiento necesario para poder suministrar el producto, en la atención a los clientes durante su utilización, etc.

Este equipo de trabajo, a la vez, va fijando las especificaciones para la adquisición de los insumos que se necesitan, así como los detalles de elaboración, guiándose con el criterio del *cero defecto* para cada una de las etapas de los distintos procesos administrativos y de producción.

Para la medición de la calidad en cada una de estas etapas, se propone determinar el

precio del incumplimiento –o costo de la no calidad– y difundir, con frecuencia mensual, los valores obtenidos en toda la organización. Así, todos juntos, mediante la determinación y el análisis de las causas que provocan la *no calidad*, podrán lograr su continua disminución.

Todas estas tareas (escuchar la voz del cliente, concebir el producto, fabricarlo, comercializarlo y brindar el servicio...) son pensadas y organizadas como procesos, en los cuales siempre existe un proveedor que suministra los *inputs* o insumos para que un productor pueda desarrollar la tarea programada en función de necesidades o requisitos que se deben cumplir.

En este proceso, el énfasis de la dirección –que comparte con la organización toda– está puesto en su gente; es a través de todo el personal que las tareas son hechas, que los objetivos son alcanzados y que se efectúan ajustes constantes, sistemáticos y progresivos en la acción asumida.

Como usted habrá podido detectar, los estilos organizacionales de uno y otro caso difieren considerablemente. En el primero de ellos impera una concepción tradicional de la calidad; en cambio, la segunda empresa opera según criterios de *calidad total*.

Si tuviéramos que definir uno y otro modelos, podríamos hacerlo a través de siete claves:

	CALIDAD TRADICIONAL	CALIDAD TOTAL
1. Definición	Concibe a la calidad como hacer las cosas lo mejor posible.	Concibe a la calidad como el cumplimiento con los requisitos del cliente.
2. Sistema	Evalúa resultados mediante la ubicación de los errores que se cometen durante la prestación del servicio.	Trata de evitar errores mediante el uso de la prevención .
3. Estándar	Asume el principio de: “ Así está correcto ”.	Asume el principio del cero defecto –hacer las cosas bien, a tiempo y al menor costo–.
4. Medición	Evalúa de acuerdo con la cantidad de fallas en la prestación del servicio, con referencia a normas preestablecidas.	Evalúa la prestación del servicio, mediante el precio del incumplimiento .
5. Forma de trabajo	Desarrolla el trabajo de manera lineal, simple y centrada en el servicio.	Considera que todo trabajo es un proceso .
6. Base	Considera que lo fundamental de la tarea, su base, es el servicio prestado.	Concibe a la gente, con su orgullo, como la base de la tarea de la organización.
7. Equipos	No promueve equipos de trabajo.	Se sustenta en el trabajo en equipos que comparten responsabilidades, comunicándose.

Identificamos

Aún cuando no hemos comenzado a considerar estas claves, ¿podría advertir rasgos del modelo tradicional de calidad o del modelo de calidad total en la institución que está considerando?

Desarrollaremos cada una de estas siete claves con mayor detenimiento.

Clave 1: Cumplir con los requisitos del cliente

Consideremos esta situación:

En una escuela...

Para ajustarse al tipo de educación que las familias de sus alumnos –actuales y potenciales– requieren, desde una organización educativa se ha implementado un plan de acercamiento a los hogares de su comunidad de influencia. Para el desarrollo inicial de ese plan, se encuentran en desarrollo:

- Encuestas personales y telefónicas con los posibles usuarios: estudiantes y padres de estudiantes.
- Chequeo del nivel de conformidad de los actuales usuarios, a través del envío de cuestionarios mensuales.
- Solicitud a los padres de los alumnos y a los mismos chicos para que informen en qué desearían que mejore el servicio educativo que en este momento están recibiendo, en las áreas pedagógica, administrativa y de extensión social.
- *Benchmarking*³, indagando cómo es el servicio educativo que brindan otras escuelas de esa zona –las más eficientes y exitosas–, detectando lo mejor que éstas poseen e integrando al proyecto institucional propio los logros de la competencia.

Esta primera clave de la *calidad total* implica el estudio –con el cliente o con el proveedor– de si el producto o el servicio sirve, se usa y llega a tiempo.

Con toda la información reunida, la organización –educativa, en el caso de nuestro ejemplo– fija como prioridad, la de cumplir con el máximo posible de requerimientos de sus usuarios, ya que no siempre es posible cumplir con la totalidad de las expectativas explícitas e implícitas de los actuales y futuros estudiantes, y padres de estudiantes

En términos generales, cumplir con los requisitos significa satisfacer todas las necesidades del cliente, tanto las claramente establecidas –explícitas– como aquéllas que también se esperan del productor, pero que no han sido manifestadas –implícitas–.

1. DEFINICIÓN

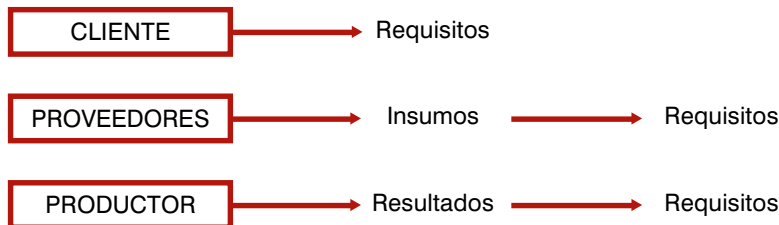


Cumplir con los
requisitos del cliente

³ El nombre de esta estrategia proviene de las marcas que los atletas realizaban en un banco ubicado al borde de la pista de pruebas, para tratar de mejorar su desempeño. Alude claramente a un proceso constante de aumento de competitividad.

Cada tarea que se realiza en una organización tiene un destinatario (o varios), cuyos requisitos –necesidades, deseos y expectativas– deben cumplirse, para que el trabajo se enmarque en la *Calidad Total*.

Por otra parte, para que un productor pueda realizar su trabajo, necesita insumos suministrados por los proveedores (datos, información, materiales, equipamiento, etc.) que, a su vez, deben cumplir con los requisitos de la producción, para que esa tarea se desenvuelva en ajuste con los requerimientos de los clientes.



Cliente

Es toda aquella persona cuyos requisitos debe cumplir la organización; sus requisitos son el punto de partida de todo el proceso de prestación del servicio.

Productor

Es toda aquella persona que realiza un trabajo o proceso.

Proveedor

Es quien tiene que cubrir las necesidades y requerimientos del productor.

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 1

1. ¿Quiénes son los clientes de nuestra organización⁴?

- | | |
|--------|--------|
| 1..... | 4..... |
| 2..... | 5..... |
| 3..... | 6..... |

2. Centrándose en uno de esos clientes, ¿cómo consideran ustedes que lo afecta el trabajo de nuestra organización?

.....

.....

.....

.....

3. Desde nuestra organización, ¿cómo conocemos las necesidades de ese cliente?

.....

.....

.....

.....

4. Desde nuestra empresa, ¿cómo sabemos que lo que se hacemos... es usado por ese cliente?

.....

.....

.....

⁴ Optamos por la expresión “nuestra organización” porque, desde el Centro Nacional de Educación Tecnológica venimos llevando adelante el **Proyecto Empresa Simulada**, que se sustenta en la implementación de una organización –diseñada y conducida por los alumnos– en el espacio de la escuela. Para interiorizarse en este proyecto, puede usted leer:

- ¿Qué es la Red de Empresas Simuladas? (2000) CeNET. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Ministerio de Educación de la Nación.
- Central Argentina de Simulación. Manual del usuario (2000) CeNET. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Ministerio de Educación de la Nación.

le sirve?

.....

.....

llega a tiempo?

.....

.....

5. Ideen una estrategia para lograr el estudio de los requisitos del cliente respecto de un producto o servicio de nuestra empresa.

.....

.....

.....

6. Ideen una estrategia para lograr el estudio de los requisitos de un insumo de uno de nuestros proveedores.

.....

.....

.....

Clave 2. Evitar errores mediante la prevención

Nuestro punto de partida vuelve a ser un testimonio de la realidad. Lo invitamos a analizarlo:

En un microemprendimiento culinario...

Carla coordina una microempresa familiar destinada a la preparación de desayunos. Sus clientes acuden a su negocio cuando desean sorprender a una persona de su amistad con el envío de una coqueta bandeja con un servicio de té o de café, y de alimentos absolutamente personalizados a las predilecciones de los destinatarios agasajados.

Para que la sorpresa que su servicio debe ocasionar no se malogre jamás por causa de cafés que llegan fríos, golosinas que no pueden ser consumidas a causa de una dieta del homenajado, servilletas arrugadas, servicios de mensajería poco cordiales, demoras en el tránsito, cambios de horario a último momento... Carla debe planificar cuidadosamente los pasos a seguir.

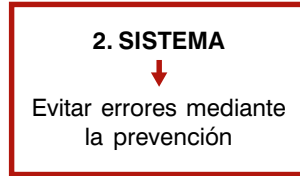
La prevención implica analizar –antes de la realización de un proceso– qué es lo que puede salir mal, para poder tomar las medidas adecuadas que eviten que esto suceda.

Para detectar anticipadamente las fallas que se podrían producir o con el fin de evitar su repetición, una organización puede aplicar distintos procedimientos:

- Análisis de fallas.
- Planificación de sus tareas.
- Análisis de sus tareas.

- Análisis de sus procesos.
- Diagrama de flujo de los procesos⁵.

Los datos obtenidos de esta aplicación permiten encarar el seguimiento de cada componente interviniente a lo largo del proceso, efectuando pruebas sistemáticas, comprobando resultados y, de ser necesario, introduciendo correcciones.



Esta segunda clave de la *calidad total*, la prevención, implica la eliminación anticipada de todo error, defecto o problema que pueda producir incumplimiento, gastos de energía, esfuerzo y tiempo, reduciendo la posibilidad de conflictos.

En cada organización embarcada en proyectos de *Calidad Total*, esto se lleva a cabo a partir de comunicaciones con el cliente –receptor del trabajo–, probando todo nuevo proceso que se inicie o las modificaciones a los procesos existentes y trabajando en conjunto para evitar que se produzcan errores, defectos o problemas.

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 2

1. En nuestra empresa⁶, ¿cómo prevemos los errores que podrían producir incumplimiento hacia nuestros clientes?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cómo prevemos los incumplimientos de nuestros proveedores internos? (Les proponemos referir su respuesta a un proveedor específico)

.....

.....

.....

3. ¿Cómo prevemos los incumplimientos de nuestros proveedores externos? (Aquí, también seleccionen un proveedor externo específico).

.....

.....

.....

.....

⁵ "Representación, en forma secuencial, de los pasos o acciones elementales que componen un programa. El diagrama de flujo es un gráfico particular que plantea el recorrido que hay que hacer para llegar a la solución de un problema. Consiste en un elenco detallado y completo de las operaciones lógicas que deben realizarse en una determinada secuencia para obtener un determinado resultado." Gay, Aquiles (1999) Temas para Educación Tecnológica. TEC-La Obra. Buenos Aires.

⁶ Continuaremos refiriéndonos a la **empresa simulada** que los alumnos están llevando adelante. Pero, si esta experiencia no está desarrollándose en su escuela, remita estas mismas actividades al ámbito organizacional que se propone que sus alumnos estudien en el contexto de la asignatura que usted coordina; y, si usted no es docente, al marco de la realidad gestional en la que desempeña su tarea.

Clave 3. Hacer las cosas bien, a tiempo y al menor costo –Cero defecto–

En una organización de servicios...

Una empresa dedicada al suministro, mantenimiento y provisión diaria de insumos para máquinas expendedoras de bebidas para todo tipo de ámbitos laborales, estructura su tarea en función de un claro listado de objetivos.

Entre los propósitos que sustentan la tarea se encuentra –como logro prioritario– el de crecer día a día para que sus clientes queden totalmente satisfechos.

Para esto, visitan a sus clientes y analizan detalladamente sus requerimientos; estudian las competencias particulares de cada miembro de la empresa, capacitando continuamente a su personal; diagraman el servicio de acondicionamiento y provisión de las máquinas para que equipos y bebidas lleguen al cliente en el momento adecuado; optimizan la capacidad de las expendedoras para prestar el servicio solicitado; y promueven precios convenientes.

El estándar en la *Calidad Total* es no admitir ningún defecto.

Para ello, es necesario que desde la organización se analicen todos los requisitos que debe cumplir, antes de comprometerse con alguna tarea, así como estudiar todos los procesos necesarios para llevar a cabo dicha acción y controlar si se cuenta con los recursos necesarios.

3. ESTÁNDAR



Cero defecto

Una decisión directamente vinculada con la clave del *cero defecto* es la de capacitar a las personas involucradas en la ejecución de los procesos para, juntos –dirección y personal–, asumir el principio de hacer las cosas bien, concentrándose en los procesos, eliminando imprecisiones y conociendo los costos asociados, desde la primera vez.

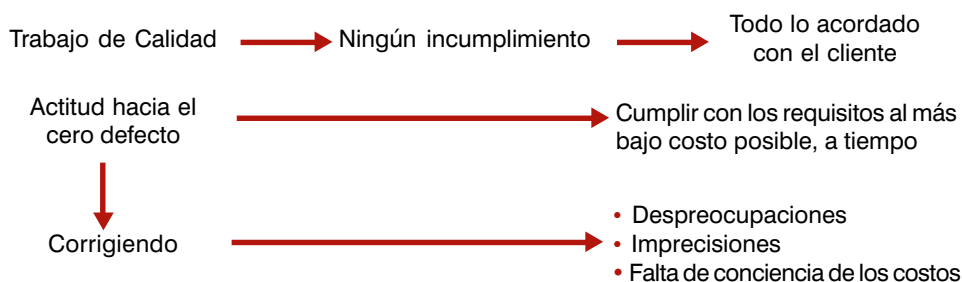
Es de destacar que el *cero defecto*, en la realidad, no existe; pero, desde la organización es imprescindible posicionarse lo más cerca posible de la meta que esta clave de la *Calidad Total* expresa.

Brecha de Calidad

Distancia existente entre el cero defecto y el producto que logra la empresa; diferencia entre lo solicitado por el cliente y lo efectivamente ofrecido.

CERO DEFECTO

TOMEMOS EL COMPROMISO DE CUMPLIR CON TODOS LOS REQUISITOS DESDE LA PRIMERA VEZ



Para plantear a sus alumnos**ACTIVIDAD 3**

1. Expliquen en qué nos beneficia adoptar la clave del *cero defecto*.

.....

.....

.....

.....

2. Elijan un trabajo que realiza alguien del grupo para nuestra empresa y evalúen si cumple con la clave del *cero defecto*.

.....

.....

.....

.....

Clave 4. Evaluar el precio del incumplimiento**En una corporación...**

El directorio de una importante corporación dedicada a la fabricación de autopartes está muy preocupado por bajar los costos sin afectar la calidad de sus productos, a partir de que su competencia reduce sus precios de manera constante, lo que está provocando la pérdida de mercado y, por lógica, mermas de rentabilidad.

A partir de cuidadosos procesos de análisis de tareas, de estudios del nivel de calidad y de evaluación de las fallas ocurridas, concluye que una importante parte de los costos de producción se encuentra constituida por procedimientos que no son bien implementados desde la primera vez, que obligan a repetir series de operaciones y, por ende, a acrecentar gastos que podrían evitarse.

El *precio del incumplimiento*, expresa una manera de medir la calidad, de un modo tal que resulta comprensible a todos y que ayuda a actuar en la obtención de mejoras en cada uno de los sectores de la organización.

Se incluye en el precio del incumplimiento toda tarea mal hecha que implica tener que rehacerla –total o parcialmente– con:


- mayor necesidad de horas de trabajo del personal involucrado;
- gastos por reutilización del equipamiento para volver a hacer cosas que ya se hicieron;
- imposibilidad de cumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de los trabajos;

todo lo cual genera un costo no previsto que no agrega valor alguno al producto o al servicio.

La conciencia del precio del incumplimiento genera el compromiso de “hacer las cosas bien desde el inicio”.

Precio del Incumplimiento

Es el costo de todo aquello que no agrega valor al proceso, servicio o producto.

4. MEDICIÓN

 Evaluar el precio del incumplimiento

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 4

Traten de identificar cuáles son las tareas que, en nuestra organización, generan *precio del incumplimiento* por:

Reprocesos:

.....

.....

.....

.....

Repeticiones:

.....

.....

.....

.....

Conflictos:

.....

.....

.....

.....

Quejas:

.....

.....

.....

.....

Devoluciones:

.....

.....

.....

.....

No utilización de lo que hacemos:

.....

.....

.....

.....

Clave 5. Considerar que todo trabajo es un proceso

En un comercio...

El gerente de una importante sucursal de una cadena de comercios dedicada a la venta de artículos para el hogar recibe continuas quejas de sus clientes, casi todas ellas centradas en la mala atención brindada por los empleados.

Para superar esta situación, propone llevar adelante una serie de reuniones en las que todo el personal se ocupe de analizar cada queja, una por una.

En las sucesivas reuniones, esta búsqueda por encontrar los motivos de queja los lleva a considerar el diagrama de flujo de los procesos comerciales desarrollados en la sucursal y allí encuentran el nudo de los reclamos. Porque este análisis permite hacer surgir la hipótesis firme de que la «mala atención» a la que aluden las protestas tiene como causa fundamental la falta de coordinación entre el salón de ventas y las cajas de cobro a los clientes, y entre éstas y el depósito de mercaderías.

Haber detectado esta desconexión con tanta claridad, les permite encarar estrategias concretas para superarla.

Para que el cliente reciba calidad en el producto o en la prestación del servicio, es necesario que desde la organización se desarrolle un conjunto de etapas –que requieren de personal y de condiciones de trabajo especiales– coordinadas de acuerdo con una secuencia determinada.

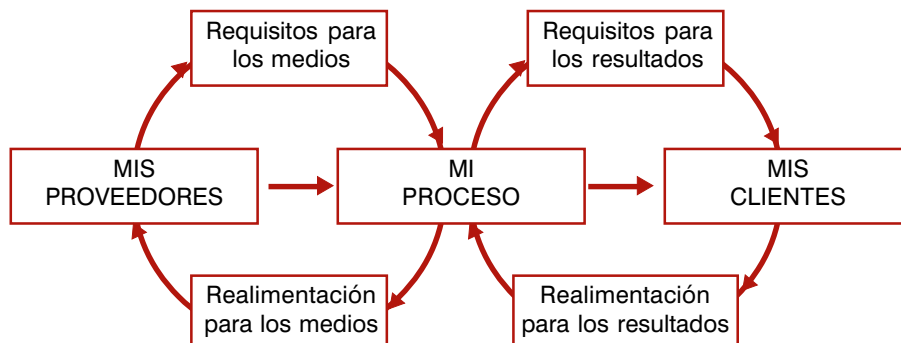
5. FORMA DE TRABAJO



Considerar que todo trabajo es un proceso

Esta configuración de etapas, tareas y personas nos remite a la idea de proceso.

Un proceso necesita de la colaboración de todos: cada integrante de la organización recibe el trabajo de alguien, lo elabora y lo entrega a otro, en una cadena de trabajo, hasta completar el producto o el servicio. Cada ejecutor de una tarea está incluido en un proceso mayor, por lo que requiere de otras personas que le provean los medios necesarios para desarrollarla.



Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 5

1. Seleccionen uno de los procesos que realizamos en nuestra organización. ¿Está planteado –efectivamente– mediante interconexiones o como una sumatoria de etapas? ¿Cómo lo replantearían?

.....

2. Si deben elegir entre:

- hacer esfuerzos para mantener el proceso como está o
 - *hacer esfuerzos para realizarlo con Calidad Total,*
- ¿Cuál sería su opción? ¿Por qué?

.....

Clave 6. Concebir a la gente como motor de la organización

*Todos hablan de técnicas, control estadístico, etc.;
 pero, se olvidan de lo principal: cooperación.
 La clave está en la gente.
 W. E. Deming*

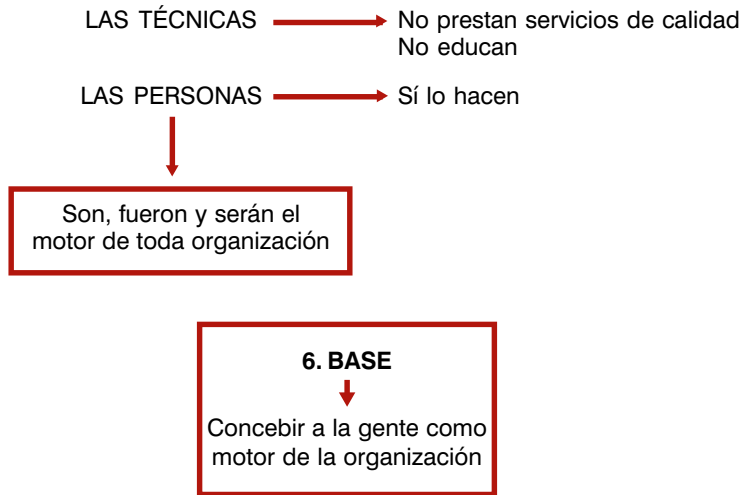
En una planta de montaje...

Juan, director de una planta de montaje de automóviles, organiza su trabajo a partir de una prioridad: Incorporar la mejor tecnología y los últimos adelantos en robótica. Su convicción es que, de esta manera, la tarea se independiza del error humano y permite mejorar la calidad del producto.

Pero, las quejas por fallas y errores de montaje continúan llegando a diario, por lo que su prioridad comienza a agrietarse.

Decide, entonces, aplicar la técnica del *benchmarking* en el competidor número uno del mercado. De este modo, descubre que se trata de una planta mucho menos robotizada, pero que cuenta con personal muy bien capacitado, entrenado y excelentemente motivado, con mucha participación en la dinámica de trabajo y acostumbrado a ser consultado ante cada problema que se presenta en la planta.

En toda organización, las acciones son generadas por la gente que la integra. Las personas son, por lo tanto, el componente más importante de la organización, ya que proveen la inteligencia necesaria para cada actividad.



Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 6

1. La tarea de nuestra empresa, ¿está concebida como un proceso de prestación de servicios o como un proceso de gente que presta servicios? Sería muy importante que analizaran estas opciones y que explicaran las razones por las cuales se definen por una u otra alternativa.

.....

.....

.....

.....

2. Cuando realizan su trabajo, ¿conocen las necesidades que tiene la persona que lo recibe?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Tienen contacto con sus clientes para conocer sus necesidades?

.....

.....

.....

.....

Clave 7. Compartir responsabilidades

En una Pyme...

Una pequeña empresa fue creciendo a través del tiempo y ahora es una gran organización de confección de ropa. En sus inicios funcionaba muy bien, ya que cumplía con sus clientes; pero, en la actualidad, cada día le cuesta más concretar las entregas y ajustarse a los requisitos de calidad que se le demandan.

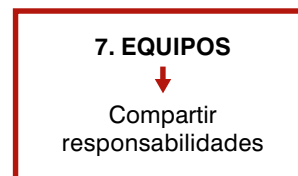
Frente a esta situación, un asesor experto en reingeniería⁷ de empresas encara un estudio preliminar que va focalizando en las relaciones entre clientes y proveedores internos, y determina que los problemas de la ahora gran empresa, se deben a fallas de comunicación, aislamiento y trabajo individual dentro y entre los distintos sectores.

Una organización –a pesar de los múltiples procesos que encara y aún considerando la especificidad de sus etapas, las particularidades de cada miembro, de cada cliente, de cada proveedor...– es una sola.



Para lograr esta integración, se requieren procesos basados en responsabilidades compartidas, a partir de:

- circuitos fluidos de comunicación;
- relación constante entre clientes y proveedores –referencia interna–;
- ocasiones permanentes de plantear el punto de vista propio de cada responsable sobre los distintos temas;
- posibilidades de acrecentamiento de conocimientos y experiencia para cada miembro de la organización.



Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 7

En nuestra empresa, ¿cuáles podrían resultar estrategias efectivas para que cada equipo de trabajo comparta responsabilidades en el proceso general que nos reúne?

.....

.....

.....

.....

⁷ La estrategia de reingeniería implica diseñar –o rediseñar, de ahí su denominación– un proceso o una organización, de manera total, “partiendo de cero”, identificando procesos críticos, precisándolos e implementando el cambio global.

Sinteticemos

El encuadre de la Calidad Total, ¿qué exigencias plantea a una organización?

Para cumplir con las siete claves de la *Calidad Total*, la organización:

ORGANIZA:

Equipos de *Calidad total*.
Cursos y seminarios en *Calidad total*.

ASIGNA:

Recursos, para un programa de *Calidad total*.

ESTIMULA:

Desarrollo, distribución y ordenamiento de procesos.

Empowerment

Implica dotar de responsabilidad a los empleados para que puedan tomar decisiones por su cuenta. (Aún no se ha encontrado la palabra castellana adecuada).

2. OBTENCIÓN DE REQUISITOS

Calidad y comprensión total de los requisitos

A lo largo la primera parte de **Conceptos básicos de la Calidad Total**, definimos a la calidad como el cumplimiento con los requisitos del cliente.

Este cumplimiento exige de la organización:

- Decidir qué debe lograr.
- Asegurarse que todos conozcan y comprendan qué deben lograr.
- Llevar adelante la concreción de esos requisitos.
- Involucrar a todas las personas en este proceso de concreción.

En esta segunda parte de nuestro módulo, focalizaremos el análisis en cómo es posible lograr la comprensión total de los requisitos del cliente.

Para esto, encararemos la descripción en cuatro momentos:

1. Identificación de los clientes con nombre propio
2. Acuerdo de requisitos
3. Registro y comunicación de requisitos
4. Mejora continua de las reuniones

Ajustemos ideas

Antes de comenzar con el desarrollo de estos cuatro momentos que hacen a la comprensión total de los requisitos del cliente, le proponemos detenerse en cada uno de ellos e intentar puntualizar sus componentes:

¿Qué se propondrá el principio de identificar a los clientes con nombre propio?

¿Para qué se implementará un acuerdo de requisitos? ¿En qué podrá consistir este acuerdo?

¿Qué utilidad se obtendrá en la organización a partir del registro de requisitos? Y, ¿de su comunicación?

¿Qué mecanismos de mejora continua de las reuniones se le ocurren en este momento inicial del análisis?

1. Identificación de los clientes con nombre propio

Los clientes de una organización no son una filial comercial, un sector o una máquina; son personas

LAS CLAVES DE LA CALIDAD TOTAL

pueden ayudar a definir

¿Quién utiliza el producto de una organización?
 ¿Quién lo recibe?
 ¿Para quién es el resultado del trabajo?

Personas con nombre propio que necesitan que no cometamos errores, para poder trabajar bien y para poder cumplir con sus propios objetivos

2. Acuerdo de requisitos

En una organización, no debería darse por sobreentendido que se conoce lo que el otro espera de un producto o de un servicio prestado.

Para posibilitar un conocimiento real de los requerimientos de los clientes, resulta imprescindible que desde la organización se genere un proceso fluido de comunicaciones abiertas.

Actuando con:

- Transparencia
- Confiabilidad

Que se logran mediante:

- Respeto mutuo
- Confianza mutua
- Beneficio mutuo

En este proceso de acordar requisitos –tanto necesidades concretas como expectativas–, se diferencian:

- Requisitos indispensables.
- Requisitos deseables.
- Requisitos con posibilidades de cumplirse a corto plazo.
- Requisitos con posibilidades de cumplirse a mediano plazo.
- Requisitos imposibles de cumplir.

Analicémoslos a partir de un testimonio concreto.

En una fábrica...

Una planta que produce bicicletas inicia negociaciones con un distribuidor mayorista que se propone adquirir 15.000 unidades, por entregas mensuales de 1.500 bicicletas, comenzando la recepción de unidades a los quince días; las bicicletas requeri-

das deben estar construidas con materiales ultralivianos, contar con cambios de diez velocidades, poseer suspensión a resorte en sus horquillas delantera y trasera, y estar pintadas a tres colores.

Como este pedido se aleja de lo que es la producción normal y estándar de la fábrica, se realiza una reunión con los clientes para acordar:

- lo que sí se puede satisfacer en forma inmediata;
- lo que –siendo reconocido como un requisito deseable– no puede ser cumplido por los productores en forma inmediata;
- lo que sí se puede cumplir en 45 días;
- lo que puede ser concretado en un plazo de 90 días;
- lo que de ninguna forma puede ser requerido a la fábrica de bicicletas porque implica un cambio muy grande en su línea de producción, sin que ningún dato avale que tal transformación sea justificada por un mercado potencial.

Los requisitos indispensables remiten a las características básicas de un producto o de un servicio. Los deseables son aquellos que al cliente le convendría incluir pero que –por motivos económicos o tecnológicos– aún no son factibles de concretar.

Los requisitos que no es posible cumplir en lo inmediato, pero sí a futuro, exigen que el productor y el proveedor fijen un plazo bien definido de concreción, que sea comunicado fehacientemente a su cliente.

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 8

1. ¿Qué creen ustedes que piensan de la calidad de su trabajo las personas que reciben sus resultados?

.....

2. ¿Es importante encontrarse con quien recibe su trabajo, para pensar juntos cómo mejorarlo? ¿Para qué serviría este acuerdo conjunto?

.....

3. Piensen en algún costo que podría evitarse si cada cliente se reuniera con ustedes para dar a conocer cuáles son sus necesidades.

.....

4. Con su experiencia en el trabajo, ¿podrían ayudar a que su cliente aprovechara mejor el servicio que ustedes le prestan?

.....

.....

.....

5. ¿Qué motivos encuentran para no tratar con el cliente?

.....

.....

.....

.....

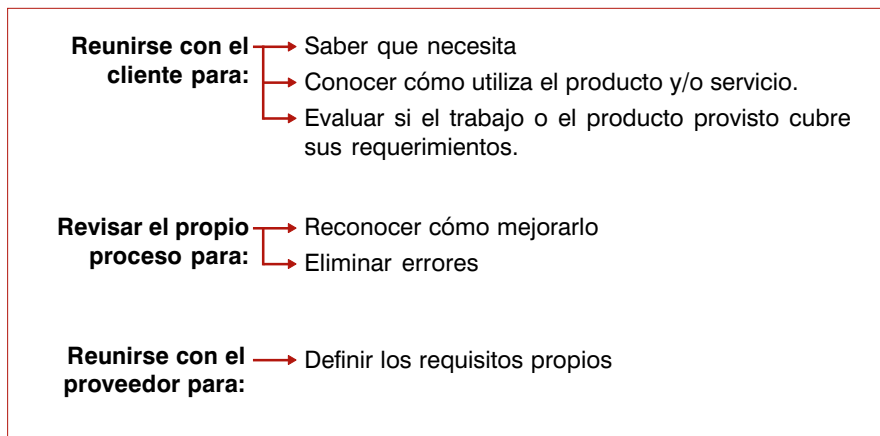
En este proceso de acordar requisitos, es posible reconocer tres momentos que deben ocupar a quien asume las claves de la calidad total:

- a) tomar la iniciativa;
- b) preparar la reunión;
- c) desarrollar el encuentro.

A continuación, vamos a considerarlos en detalle.

a) Tomar la iniciativa

La iniciativa en el acuerdo de requisitos abarca el desarrollo de reuniones con el cliente, de discusiones internas para la revisión del propio proceso organizativo y de producción, y, finalmente, de encuentros con el proveedor.



Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 9

1. En el ámbito de nuestra empresa, si no identificamos nosotros los requisitos, ¿quién lo hará?

.....

.....

.....

.....

2. Si no lo hacemos ahora, ¿cuándo lo haremos?

.....

3. ¿Por qué debemos tomar la iniciativa?

.....

4. ¿Consideran que su proveedor interno se preocupará por conocer sus necesidades? ¿Deben ser ustedes quienes tomen la iniciativa para aclarárselas y para exigir su cumplimiento?

.....

5. Analicen con sus compañeros las cuatro cuestiones anteriores y escriban sus conclusiones.

Con respecto a tomar la iniciativa, pensamos que...

.....

b) Preparar la reunión

La reunión entre productor y cliente tiene como propósito que ambos puedan crecer conjuntamente en sus respectivas actividades.

En la preparación de esta reunión, es necesario:

- Acordar con el cliente la concreción de la entrevista y el tema –obtención de requerimientos– que se abordará.
- Saber qué preguntas realizar para obtener una correcta información.
- Preparar, recíprocamente, una información clara y precisa para proveer al cliente.

La obtención de requerimientos puede realizarse a través de:

- **Preguntas abiertas**, que son aquellas que no condicionan al cliente; por ejemplo: *¿Encuentra alguna dificultad para utilizar el servicio tal como se lo suministramos desde nuestra empresa?*
- **Preguntas semi-abiertas**, que acotan la respuesta, por lo que permiten una interrogación con detalle; por ejemplo: *Si usted quisiera que yo mejorara mi servicio, ¿qué me recomendaría?*
- **Preguntas cerradas**, que concretan el acuerdo; por ejemplo: *Entonces, ¿definimos el trabajo así?*

Ejemplifiquemos

Deténgase en un episodio de negociación que se haya registrado en la empresa simulada que usted coordina o en la organización que sirve de objeto de estudio a sus alumnos.

En el marco de esa reunión, ¿cómo podría enseñarle al grupo de estudiantes a utilizar la pregunta más adecuada para ese momento específico de negociación?

c) Desarrollar el encuentro

La comprensión y el compromiso con las claves de la *Calidad Total* son adquiridos a distinta velocidad e intensidad por cada miembro del grupo. Por ello, cada participante debe ser prudente, comprensivo y claro en sus reuniones de ajuste de requisitos y posibilidades.

En una escuela...

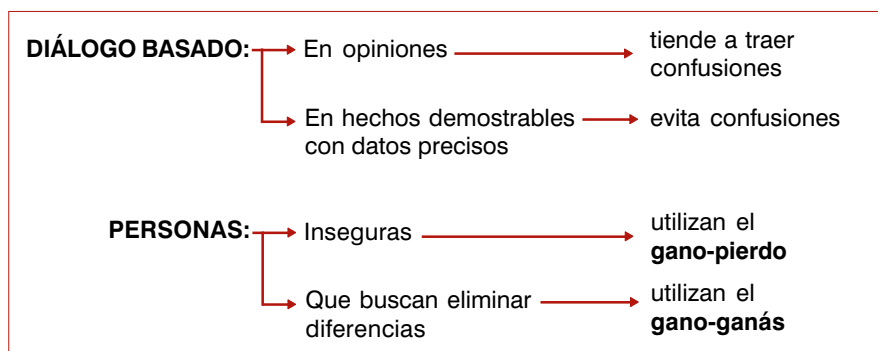
El director de una organización educativa decide implementar una serie de modificaciones en la forma de enseñanza brindada por la institución.

Para comenzar a concretar cambios, convoca al equipo de docentes, al que plantea las innovaciones pensadas; cada profesor, entonces, expresa su opinión y, sustentándose en éstas, el director escoge algunas, desecha otras e inicia el proceso de implementación de mejoras.

Pero, al finalizar el curso lectivo, los resultados no son los esperados. Frente a esta situación, el director solicita información precisa acerca de distintas situaciones reales ocurridas durante el año –carpetas de trabajo de los alumnos, trabajos prácticos desaprobados, correlación entre modelos didácticos y competencias de los estudiantes, registros de observación de clases efectuados por los coordinadores académicos, rendimiento de los alumnos en evaluaciones de fin de unidad...– y, además, reúne datos referidos a los dos últimos ciclos lectivos, con referencia a los mismos componentes del proceso de enseñanza. Con toda esta información –ya no expresada a través de opiniones, sino basada en hechos reales y ocurridos– se propone iniciar con su equipo docente un proceso de cambios.

Una reunión basada en opiniones, tiende a traer confusiones; en cambio, una reunión sustentada en hechos concretos con datos precisos, posibilita juicios críticos.

En el proceso de encuentros que estamos propiciando no es aconsejable que el diálogo esté basado en opiniones (porque para un mismo hecho, cada persona tiene un punto de vista que, con mucha frecuencia está parcializado y hasta distorsionado); en cambio, todas las situaciones basadas en información y en testimonios suelen aligerar estas situaciones de confusión.



En una reunión de obtención de requisitos, personas inseguras utilizan el **gano-pierdo** como criterio de negociación; en cambio, las personas que buscan eliminar diferencias utilizan el criterio del **gano-ganás**.

Veamos un ejemplo:

En una empresa distribuidora...

Dos hermanos heredan de su padre una empresa dedicada a la distribución minorista de materiales para la construcción, que cuenta con dos sucursales en el Gran Buenos Aires: una ubicada en la zona sur, de la cual comienza a responsabilizarse Mario; y, la otra, en la zona oeste, ahora a cargo de Antonio.

Mario, al asumir su nueva actividad, emplea el criterio de dar órdenes a su personal, las que deben ser cumplidas sin ser analizadas. Al comprobar cómo sus órdenes siempre se concretan, cree que **gana**; pero, en realidad **pierde**, ya que su personal sólo realiza la mínima actividad que le resulta posible: exclusivamente la que les ha encomendado su gerente.

En cambio, su hermano Antonio dedica un tiempo inicial a estudiar técnicas de gerenciamiento por Calidad Total y, desde el comienzo de su gestión, se preocupa por consensuar el trabajo que se debe realizar en su empresa. Esto va permitiendo que su personal se involucre de modo máximo con la organización, que registra indicadores de crecimiento.

Las sexta y séptima claves de la Calidad Total –*Concebir a la gente como lo más importante de la organización* y *Compartir responsabilidades de organización*– nos ayudan a definir una organización formada por personas que se sienten seguras de sí mismas y de su jefe. Cuando jefes y supervisores sólo cuentan con conocimientos pobres respecto de la tarea que se desarrolla en la organización, tienden a basar los procesos comunicativos en órdenes a ser cumplidas; entonces –como Mario en el testimonio– creen que ganan porque la tarea mandada fue, efectivamente, realizada; pero, la realidad es que pierden, ya que el personal sólo realiza la acción indispensable y mínima como para cumplir con la orden y a ésta reducen sus potencialidades de intervención y de toma de responsabilidades.

Ahora, si la organización cuenta con supervisores seguros, que tienen en claro su responsabilidad de involucrar a la gente a través de indicaciones del tipo “¿Cómo se

hace esto?” –ya no por órdenes–, cada miembro de la organización se ve involucrado en la búsqueda y en la concreción de soluciones que sí son reales, ya que se sustentan en la clave que expresa que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza. Se logra así el *gano-ganás*.

Conclusión con respecto al acuerdo de requisitos:

- Reforzar las coincidencias.
- Elaborar las diferencias, para un beneficio común.

3. Registro y comunicación de requisitos

Logrado el total acuerdo respecto de los requerimientos del cliente, resulta oportuno escribirlo y comunicarlo a todos los que están involucrados con el proceso.

En el microemprendimiento culinario...

Para evitar confusiones, malos entendidos y olvidos en su empresa proveedora de desayunos, Carla implementa un formulario que completa cada cliente que acude a su local para solicitar un servicio (es el que hemos ubicado en la página siguiente).

Especifiquemos

- ¿Qué utilidad puede tener este procedimiento de registrar y comunicar los requisitos acordados con los clientes?
- En la organización que usted analiza con sus alumnos, ¿existen estos registros? Le proponemos que los recopile y que proponga su análisis

4. Mejora continua de las reuniones

La comunicación es un proceso en constante revisión, por lo que la pregunta que resulta más oportuna es, en esta situación:

¿QUÉ PUEDO HACER PARA
MEJORAR MI RELACIÓN CON EL CLIENTE?

En general, las estrategias para lograr esta mejora no son técnicas ya que, en una organización, las especificaciones acerca del producto a lograr o el servicio a prestar están claramente definidas en los múltiples aspectos que conforman el proceso productivo. Sí suelen ser estrategias para remediar problemas de comunicación y de falta de coordinación –tareas paralelas, superpuestas o que nadie realiza– que desajustan la que sería una vinculación óptima con el cliente.

SOLICITUD DE SERVICIO DE DESAYUNO			
Fecha del Pedido: / / Nombre:			
Dirección:	Calle:	Localidad:	
	Piso:	Departamento:	Teléfono:
Datos del destinatario: Nombre:			
Dirección:	Calle:	Localidad:	
	Piso:	Departamento:	Teléfono:
Datos del servicio. Para el día: / / Hora: Cantidad de personas:			
Café sólo	Con leche	Cantidad	
Té sólo	Con leche	Cantidad	
Chocolate	Otro	Especificar	Cantidad
Jugo de naranja	de Pomelo	Otro. Especificar	Cantidad
Azúcar	Edulcorante	Cantidad	
Medialunas	Cantidad	Especificar	
Masas Dulces	Cantidad	Especificar	
Budines	Cantidad	Especificar	
Masas Saladas	Cantidad	Especificar	
Sandwich	Cantidad	Especificar	
Otro	Cantidad	Especificar	
Otro	Cantidad	Especificar	
Otro	Cantidad	Especificar	
Vajilla: Aldeana	Juvenil	Cinco Estrellas	Cantidad
Flores	Cantidad	Especificar	
Tarjeta	Texto		
Otro:			
_____		_____	
Por la empresa		Cliente	

Para plantear a sus alumnos**ACTIVIDAD 10**

1. Los requisitos que plantean los clientes de nuestra empresa, ¿siempre se escriben y comunican? ¿Cómo podríamos ajustar este proceso?

.....
.....
.....
.....

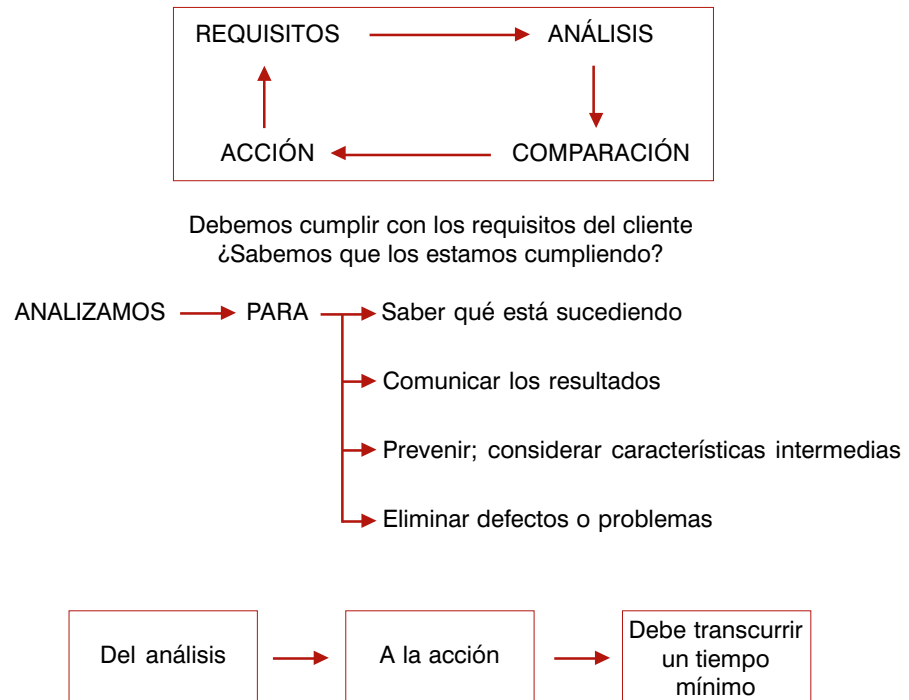
2. ¿Qué estrategias de mejora podrían implementar en las próximas reuniones con sus clientes?

.....
.....
.....
.....

3. PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

Una síntesis de lo hecho hasta aquí

Podríamos esquematizar de este modo los contenidos acerca de la *Calidad Total* que hemos desarrollado en las dos primeras partes de este material:



En este proceso que va desde el análisis hacia la acción, la tarea de la organización involucrada en procesos de *Calidad Total* se sustenta en la respuesta a interrogantes básicos –todos ellos conducentes a la satisfacción del cliente–, como son:

- ¿Qué analizar para cumplir los requisitos?
- ¿Dónde analizar?
- ¿Quién analiza?
- ¿Cómo analiza?
- ¿Cómo registra el análisis?
- ¿A quién debe comunicarlo y cómo?
- ¿Quién toma acción y a quién comunica?

La determinación del precio del incumplimiento

En esta tercera parte de **Conceptos básicos de la Calidad Total**, vamos a referirnos a la que especificamos como cuarta clave de la Calidad total:

	CALIDAD TRADICIONAL	CALIDAD TOTAL
Medición	Evalúa de acuerdo con la cantidad de fallas en la prestación del servicio, con referencia a normas preestablecidas.	Evalúa la prestación del servicio, mediante el precio del incumplimiento .

Clarificando

- ¿Qué entiende usted por “Precio del incumplimiento”?
- Lo invitamos a referir esta idea –en la que, por cierto, aún no hemos ahondado– a la organización en la que está focalizando su análisis.

Para medir el precio del incumplimiento al que alude esta clave de la *Calidad Total*, resulta imprescindible:

1. Detectar y calcular el costo de acciones que no generan valor.
2. Considerar costos visibles e invisibles.
3. Distribuir costos.

Considerémoslos en detalle.

1. Detectar y calcular el costo de acciones que no generan valor

Ciertamente, cada actividad que se encara en una organización genera un costo. Pero, no toda actividad que genera costos, agrega valor al servicio o producto del que se ocupa la organización. Frente a esta situación, debe trabajarse para que cada costo tenga un valor agregado.

COSTO Y VALOR	SÓLO COSTO
Trabajo	Conflictos Mala comunicación Falta de participación Trabajos incompletos

Detectemos

Lo invitamos a especificar cuáles son las situaciones y acciones que, en su actividad cotidiana en el marco de una organización –o en la que usted está analizando–, no generan valor

2. Considerar costos visibles e invisibles

Los **costos visibles** son los que se registran en los libros de la organización; es decir, todos aquellos gastos que se realizan planificadamente para elaborar un producto o para prestar un servicio, calculados a partir del principio de que ninguna tarea es realizada dos veces.

En una distribuidora...

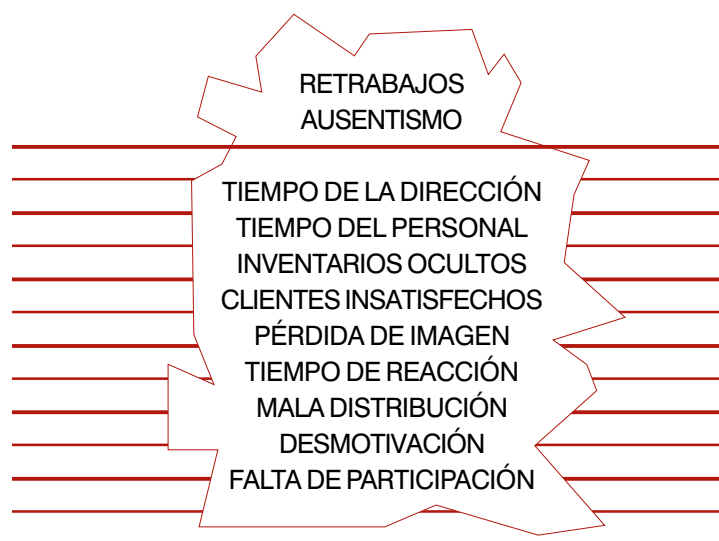
El gerente de una organización dedicada a la distribución de regalos empresarios, tiene como actividad principal la de conseguir clientes para, luego, proveer al sector de producción todos los datos necesarios para realizar el trabajo encargado por el

cliente. El responsable de producción, a partir de esta información, planifica la distribución de los regalos, tarea para la cual cuenta con un estudio de costos perfectamente establecido.

Pero, en ocasión de la remisión de los obsequios para las fiestas de fin de año, fue necesario realizar entre dos y tres viajes a –aproximadamente– el 30% de las direcciones asignadas, porque no se chequearon los domicilios ni los horarios de recepción.

Los **costos invisibles**, aún cuando ocasionan gran impacto (según cálculos, implican un 33% de los gastos en la industria manufacturera y un 40% en una organización de servicios) son los que el sistema de gestión no detecta. Por esto, en aquellas organizaciones que no trabajan con los conceptos de Calidad Total, no existe historia de los costos invisibles ni registro de todas estas acciones que generan costo y no agregan valor al producto que se elabora o al servicio que se presta; constituyen, así, costos ocultos: por rechazos internos, por retrabajos, por repeticiones de tareas, etc.

Mediante un esquema de iceberg hemos tratado de graficar en qué medida los costos visibles –el tercio que puede apreciarse sobre la superficie– suelen verse afectados por dos tercios que permanecen invisibles y que sólo rara vez son considerados como gastos que no agregan valor.



Identifiquemos

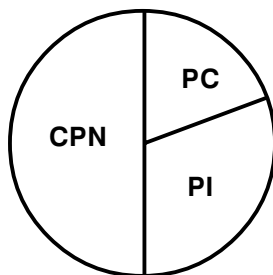
¿Advierte en su organización algunos de estos gastos invisibles? Lo invitamos a precisarlos de la manera más concreta posible.

3. Distribuir costos

Los costos totales de cada actividad de las que se desarrollan en el marco de una organización están definidos por:

CPN Costos propios del negocio	→	Son los que se requieren para poder efectuar el proceso, tal cual se lo planeó.
PC Precio del cumplimiento	→	Resulta de realizar correctamente ese proceso, desde la primera vez.
PI Precio del incumplimiento	→	Está constituido por la totalidad de tareas que –en ese proceso– se realizan mal y es necesario repetir.

El porcentaje de incidencia de cada uno es, estimativamente, el que hemos expresado en este diagrama:



Para disminuir los costos totales, resulta imprescindible suprimir el precio del incumplimiento. Para lograrlo, es necesario:

- Identificar las situaciones que generan costo y no valor agregado.
- Determinar los componentes de un costo que no generan valor, mediante la consideración de:
 - cuántas personas están afectadas al proceso;
 - si la asignación de una tarea es circunstancial o es parte del proceso;
 - qué materiales se emplean o desechan;
 - cuáles son los equipos incluidos en el proceso;
 - si los métodos o procesos utilizados son los correctos;
 - si se registran transferencias del precio del incumplimiento a otras personas o áreas.

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 11

1. De entre todas las tareas que realizamos en nuestra empresa, céntrense en una e identifiquen los componentes del costo –costo propio de esa tarea, costo del cumplimiento- de esa tarea.

.....

.....

.....

.....

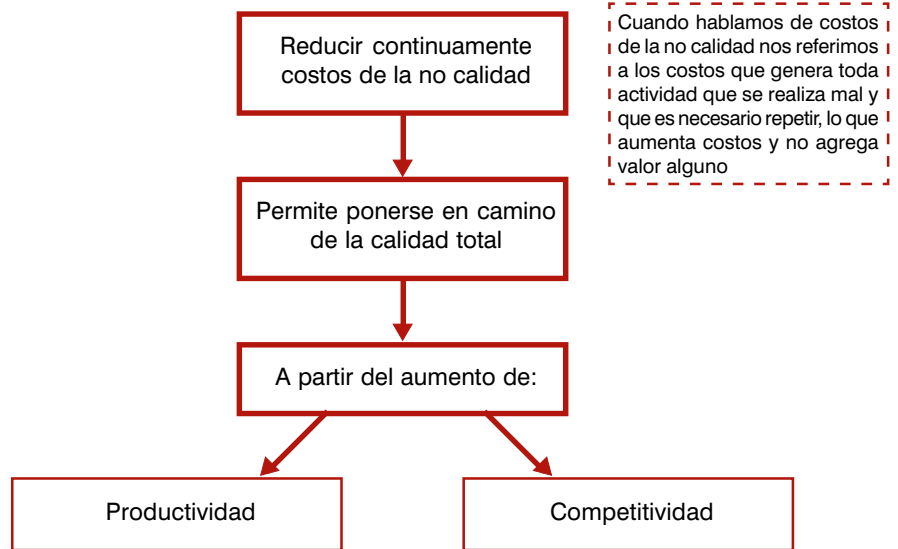
2. En esa tarea, identifiquen situaciones que generan costos y no agregan valor.

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo podrían hacer para reducir al máximo estas situaciones?

.....
.....
.....
.....

Como síntesis, podríamos expresar:



4. TRABAJO EN GRUPOS

El sentido del trabajo en grupos

Recordemos

Cuando puntualizábamos las siete claves de la calidad, hicimos mención a “Concebir a la gente como motor de toda organización”. En la empresa que está analizando o gestionando con sus alumnos, ¿cómo vincula esta clave con el trabajo en grupos?

En el ámbito de la gestión, el trabajo en grupos, se sustenta en la certeza de que:

- Las ideas parciales de cada integrante de la organización son imprescindibles para la comprensión de una cuestión; pero, consideradas por separado, no permiten tener una idea clara de la totalidad del problema.
- Ningún integrante de la organización puede resolver correctamente un problema encarándolo solo, en forma aislada.
- La búsqueda de un resultado por parte de todos es mejor que la simple suma del aporte de cada uno.
- Es necesario ver, escuchar y sentir la realidad como los demás.
- El trabajo en equipo contribuye a lograr la confianza mutua, la transparencia de la relación y el compromiso con el bien común.

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 12

1. Vamos a intentar determinar cómo puede encararse grupalmente la resolución de un problema. Para eso, sería importante que especificaran una situación que les ocasiona dificultades en el desenvolvimiento de nuestra empresa.

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cómo integrarían el grupo que va a encarar la resolución de ese problema?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cómo asegurarían al grupo la permanencia de sus miembros?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué tareas le parece que deberían encarar los miembros de ese grupo?

.....

.....

.....

.....

La conformación del grupo

En la gerencia de una confitería...

Se decide incrementar las ventas de masas y sándwich en general. Pero, la situación económica de la empresa no permite nuevas inversiones, en tanto no se amorticen en forma total las inversiones de las últimas máquinas incorporadas al proceso de fabricación y lo invertido por la organización para adaptarse a lo indicado por las Normas ISO.

Para ajustarse a estas restricciones, optan, entonces, por introducir cambios a partir de la aplicación sistemática de técnicas del trabajo en grupo.

A partir de esta decisión, solicitan a cuatro sectores de la confitería –Atención al público, Elaboración de masas, Elaboración de sándwich y la propia gerencia- que envíen un representante a una reunión; el representante debe ser la persona con más conocimientos de los procedimientos que en su sector se desarrollan.

Con los representantes de cada sector, la gerencia constituye un grupo de trabajo al que encomienda el estudio del problema de cómo incrementar las ventas de la empresa. Estas reuniones se desarrollan en el horario de trabajo del personal convocado. En ella se plantea que el trabajo de este equipo va a resultar de un gran valor para toda la organización y que la solución propuesta por el grupo –cuyos integrantes permanecerán en él todo el tiempo que sea necesario para concretar la meta que los reúne– será inmediatamente integrada a la dinámica de trabajo de la Confitería; asimismo que, de ser necesario y si la situación económica lo permite, se podrá incluir al grupo un experto que posibilite al resto de los miembros adquirir mayores conocimientos y, por lo tanto, lograr mejores resultados.

Los equipos de trabajo son entidades con continuidad en el tiempo y en el espacio de una organización. A partir de estos equipos estables, van conformándose agrupamientos de personas que conforman equipos multidisciplinarios, reunidos a partir de la resolución de una dificultad que se detecta en el quehacer cotidiano del ámbito laboral.

Por esto, para la conformación de un grupo, resulta imprescindible:

- Partir de un encuadre inicial de la tarea a encarar –que, en nuestro caso, se centra en la resolución de un problema de gestión–;
- identificar los sectores que forman parte de la organización involucrados en el problema a resolver;
- solicitar a ellos un representante que posea toda la información posible acerca de ese problema;
- asegurar al grupo la permanencia de sus miembros, en tanto el problema no se supere;
- integrar un coordinador, que actúa como el responsable de su funcionamiento;
- brindar posibilidades de capacitación a las personas que integran ese grupo.

**CADA GRUPO
ES UN SISTEMA EN SÍ MISMO
Y REQUIERE SUS PROPIAS NORMAS
DE FUNCIONAMIENTO**

En la conformación de un grupo siempre es posible detectar distintas categorías de integración y de desempeño:

CATEGORÍAS DE INTEGRACIÓN Y DESEMPEÑO	PARTICIPANTE	→	Es todo aquel miembro de la organización convocado y reconocido por los integrantes del grupo.
	COORDINADOR	→	Es el participante que posee mayores conocimientos, encargado de mantener la dirección y las normas de los distintos grupos formados en la organización para que logren el objetivo establecido. Es designado por la gerencia operativa.
	LÍDER	→	Es el participante que, en forma rotativa, merece la confianza del grupo, que sigue sus orientaciones generales.
	COORDINADOR LÍDER	→	Es el participante del grupo en el que coinciden los conocimientos del coordinador respecto del problema a solucionar y los rasgos del líder.

Aún cuando un equipo se conforma alrededor de una tarea específica, las actitudes que predominan en ese grupo y en los sujetos individuales que lo componen, también deben ser objeto de preocupación en una organización enmarcada en los principios de la calidad total. Los que hemos puntualizado a continuación son algunos de los factores que permiten un correcto funcionamiento grupal:

ACTITUDES A FAVOR DEL DESARROLLO GRUPAL	DEDICACIÓN	→	Sensación de atracción; de permanecer y sentirse parte del grupo.
	SATISFACCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN	→	Reconocimiento en la intervenciones y en las discusiones grupales.
	SUPERACIÓN DE CONFLICTOS	→	Expresión de divergencias, discrepancias y posiciones alternativas, cuyo tratamiento explícito resulta siempre beneficioso para el grupo.
	LOGRO DE CONSENSOS	→	preocupación por llegar a decisiones unánimes, como regla de decisión y como estrategia de promoción de la creatividad grupal.

Detectemos

Le proponemos centrarse, específicamente, en un problema de la organización que usted está analizando. ¿Cómo podría referir los aspectos que hacen a la configuración de un grupo, al que se conformaría alrededor de ese problema?

Considerar las necesidades individuales de dedicación, de satisfacción de la participación, de superación de conflictos y de logro de consensos, permite revertir algunas situaciones frecuentes en un grupo que atentan contra su productividad y su continuidad, e impiden la resolución de los problemas a los que el equipo está abocado.

Algunas de estas situaciones desestructurantes, son:

- Los miembros no pueden describir cuál es la misión del equipo o ponerse de acuerdo con facilidad acerca de ésta.
- Las reuniones son formales, pesadas y tensas.
- A pesar de una amplia participación, el grupo produce resultados mínimos.
- Se habla, pero no hay mucha comunicación.
- Los miembros del grupo ventilan los desacuerdos privadamente, después de las reuniones.
- El líder formal es quien toma las decisiones.
- Los miembros están confundidos o en desacuerdo respecto de los roles o asignaciones laborales.
- Gente clave fuera del grupo no coopera.
- El líder del equipo tiene toda la responsabilidad; el resto de los miembros no cumple funciones claras.
- El equipo no valora su progreso ni su proceso.

Resolvamos

En el contexto de su organización y –más concretamente– respecto del problema que usted puntualizó, ¿cómo haría para superar algunas de estas situaciones, si éstas se presentaran en el grupo?

La visión del equipo eficiente

A partir de los rasgos que planteamos para la convocatoria, la reunión y la permanencia de un equipo de trabajo, y considerando también el resguardo de las necesidades individuales de los miembros de ese grupo, es posible delinear los rasgos que caracterizan a un equipo eficiente:

ACTITUDES A FAVOR DEL DESARROLLO GRUPAL	CONFIANZA →	La gente puede expresar abiertamente sus puntos de vista y sus diferencias.
	APOYO →	La gente puede obtener y dar ayuda a otros miembros del equipo.
	COMUNICACIÓN →	La gente puede decir lo que siente, porque hay confianza mutua.
	OBJETIVOS →	La gente trabaja sus diferencias hasta que puede generar estrategias consensuadas cuya implementación va a permitir superar el problema para resolver el cual se ha reunido
	RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO	La gente expresa sus discrepancias y trabaja respecto de éstas; no suprime los conflictos.
	POTENCIACIÓN DE LOS MIEMBROS	Las habilidades individuales, el conocimiento y la experiencia de los miembros del equipo son consideradas y utilizadas completamente.
	CONTROL	Todos aceptan la responsabilidad para seguir en la huella.
	CLIMA	Se trabaja de un modo abierto y respetuoso de las diferencias individuales.

Evaluemos

¿Es posible conformar un equipo de trabajo con estas características? Lo invitamos a puntualizar estrategias concretas que permitirían llegar a este perfil.

Código de Ética Grupal

- Mantener los objetivos claros y a la vista.
- Preguntar y alentar a preguntar.
- Escuchar con atención.
- Asumir su responsabilidad con el grupo.
- No competir por el liderazgo.
- Estimular la cooperación.
- Actuar con respeto, confianza y preocupación por los beneficios mutuos.
- Mantener una actitud honesta.
- Brindar reconocimiento.

Las formas de trabajo de un grupo

Analicemos esta situación:

En la confitería...

Se ha conformado el equipo de trabajo en torno al problema de aumentar sus ventas de masas y sándwich. Como todos los representantes convocados han concurrido al encuentro inicial ya notificados sobre la cuestión a tratar, han avanzado en su estudio, desde la perspectiva del sector de la empresa del que son voceros.

Con las ideas que traen, entonces, en el grupo comienza a aplicarse un torbellino de propuestas, las que son registradas por el líder.

Una vez finalizada la etapa de la expresión de ideas –que es rápida; no más de veinte minutos de duración...–, el grupo encara un trabajo de sistematización y de análisis, clasificando las propuestas en vitales y triviales, desechando –provisoriamente– estas últimas.

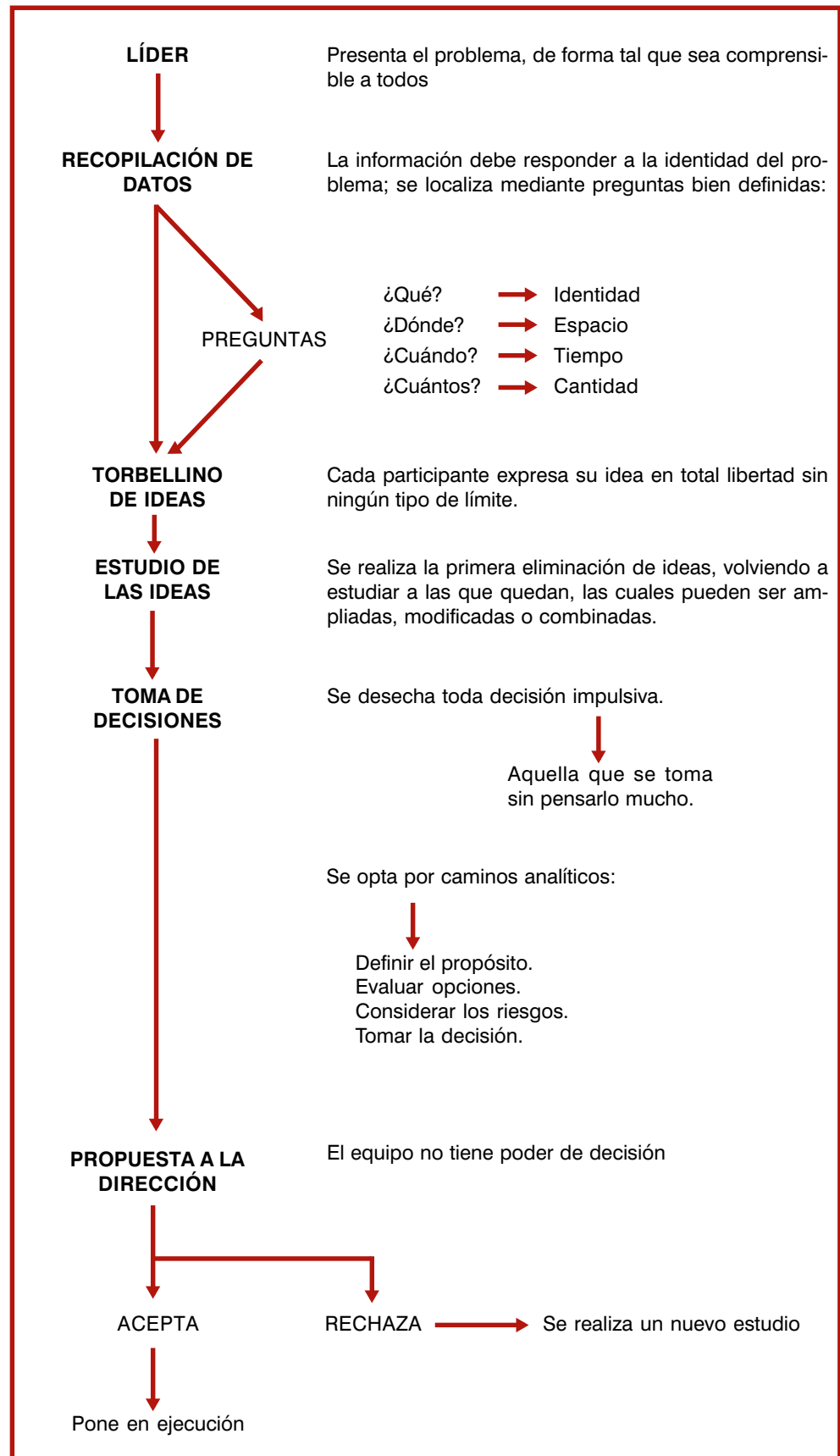
Asumen, entonces, un segundo nivel de análisis de estas ideas vitales, clasificándolas en orden de importancia, intentando arribar a consensos –acuerdos unánimes que cuentan con el aval de cada integrante de la comisión–.

Llegan, así, a algunas conclusiones. Éstas son remitidas a la Gerencia, para su aprobación; o –para el caso de que las propuestas del grupo no sean aceptadas– para recibir los fundamentos de la denegación y nuevas indicaciones para continuar con el estudio.

Conceptualicemos

A partir de esta situación específica, le proponemos puntualizar un procedimiento concreto para la actuación de un equipo organizado en función de un problema organizacional a resolver.

Consideremos este procedimiento de trabajo del grupo:



CON EL CURSO ACTIVO Y CONCERTADO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, SE ORIGINA UN RESULTADO MEJOR DEL QUE SE PODRÍA PRODUCIR UTILIZANDO LOS RECURSOS O ESFUERZOS INDIVIDUALES DE LOS DISTINTOS MIEMBROS.

Para plantear a sus alumnos**ACTIVIDAD 13**

1. Vuelvan a la situación que les ocasiona dificultades en el desenvolvimiento de nuestra empresa. ¿Cómo presentarían el problema al equipo encargado de resolverlo?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cómo lograrían que cada participante del grupo exprese su posición respecto de ese problema?

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cómo considerarían las distintas posiciones respecto del problema?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Cómo seleccionarían la mejor idea para resolver el problema?

.....

.....

.....

.....

El proceso de la información

DEBEMOS MANTENER LA ACCIÓN GRUPAL
CENTRADA EN EL PROBLEMA

En este proceso de desarrollo de la tarea grupal centrada en el problema, la información –que ingresa, circula, se revisa, se integra y se produce como concreción del proceso de discusión y de análisis de los miembros del equipo de trabajo– ocupa un lugar fundamental.

Podemos reconocer tres tipos de información:

TIPOS DE INFORMACIÓN	AGENDA	→	Permite distribuir materiales y trabajo a todos los miembros del grupo. Especifica técnicas de ordenamiento del accionar del grupo.
	DATOS	→	Posibilitan que el grupo trabaje con información correcta.
	INFORME DE RESUMEN	→	Reseña las decisiones tomadas, puntualiza las acciones a seguir –con especificación de responsables y de tiempos–, indica precisiones respecto de la próxima reunión con que cada integrante debe concurrir al encuentro. Garantiza así, una correcta preparación y comunicación de lo hecho y de lo por hacerse.

Para plantear a sus alumnos

ACTIVIDAD 14

Analicen y representen mediante un diagrama de flujos cómo ingresa, circula y sale la información, durante el desarrollo de la tarea grupal que están analizando.

5. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Etapas para la resolución de problemas, en el marco de la Calidad Total

Problema

Todo aquello que genera dificultades o no conformidades en el proceso de prestación del servicio o de elaboración del producto.

Para la resolución de un problema del ámbito de la gestión de las organizaciones, resulta útil discriminar los siguientes momentos:

1. Aceptación del problema.
2. Fijación de prioridades.
3. Constitución del grupo.
4. Definición del problema.
5. Especificación de acciones posibles.
6. Determinación de causas del problema.
7. Establecimiento de acciones correctivas.
8. Prevención de la repetición.
9. Aprobación del cliente.

1. Aceptación del problema

PARA QUE UN PROBLEMA SEA RESUELTO, ES NECESARIO QUE LOS IMPLICADOS EN ÉL LO RECONOZCAN

Todo problema que se presente en una organización, debe ser aceptado por sus integrantes. Mientras esto no suceda y el problema no se reconozca como tal, la organización se desenvolverá como si la dificultad no existiera: Sus miembros no tienen problemas y, por lo tanto, no deben solucionar nada.

Recién cuando la dificultad es aceptada, las personas o sectores involucrados en el problema comienzan a estudiarlo, a fin de solucionarlo.

Pero, a veces, los miembros de una organización se oponen y nadie se decide a encarar el estudio del problema.

En el ámbito organizacional, ¿qué motivos pueden llevar a no aceptar la existencia de un problema?

- Se ha convivido con él, en forma continua.
- Han fracasado todos los estudios anteriores; tal vez, por falta de capacitación o porque la resolución hallada no resultó atendida por la Gerencia.
- La superposición de funciones o el convivir con otros problemas arraigados en la organización.
- Cambios continuos en el plantel de la organización, sin causas justificadas.
- La organización nunca consideró o estudió las propuestas de sus integrantes.

Inicialmente, entonces, un problema puede ser aceptado –lo que posibilita que un dispositivo de resolución se desencadene– o ignorado.

Concretemos

A lo largo de esta quinta parte de *Conceptos básicos de la Calidad Total* vamos a referirnos constantemente a un problema que se presente en la organización a la que usted pertenece o en la que está analizando o llevando adelante con sus alumnos. Por esto, le proponemos que tenga presente cuál es ese problema al que va a referir su tarea de análisis.

- ¿Se trata de un problema aceptado o ignorado? ¿Por quiénes?
- El ignorarlo, ¿tiene que ver con el acostumbramiento a convivir con él? ¿Con fracasos anteriores al intentar afrontarlo? ¿Con superposición de problemas? ¿Con inestabilidad por cambios constantes? ¿Con otros motivos?

2. Fijación de prioridades

ES IMPRESCINDIBLE ESTABLECER
LA IMPORTANCIA QUE TIENE ESE PROBLEMA

Los problemas que se presentan en una organización pueden priorizarse en función de cuatro dimensiones:

DIMENSIONES QUE PERMITEN FIJAR LA PRIORIDAD DEL SISTEMA	GRAVEDAD →	Cómo este problema afecta la relación con el cliente.	PROVEEN INFORMACIÓN ACERCA DE...
	URGENCIA →	Cuál es el tiempo disponible para actuar en la resolución de ese problema.	
	TENDENCIA →	Cómo es la evolución del problema en el tiempo.	
	FACILIDAD →	Qué sencillez de resolución tiene ese problema.	

Gravedad, urgencia, tendencia y facilidad suelen ponderarse a partir de una escala compuesta por tres valores: alta, media y baja.

Fijemos

¿Cuál es la importancia que tiene el problema –por el que usted optó para encarar este estudio– en su organización?

3. Constitución del grupo

Desarrollamos pormenorizadamente este momento de la resolución de problemas en el apartado “Trabajo en grupos” de *Conceptos básicos de la Calidad Total*.

4. Definición del problema

EL ENUNCIADO EN FORMA COMPLETA Y EXACTA DE UN PROBLEMA, ES EL INICIO DE UNA SOLUCIÓN CORRECTA

En una organización de prestación de servicios de reparación de electrodomésticos...

El problema recurrente es el de no lograr cumplir con las fechas pactadas con los clientes; en la prestación de cada servicio se registran, sistemática y persistentemente, retrasos no menores a cinco días hábiles.

Uno de los profesionales convocados por la gerencia de ventas enuncia el problema de este modo: *–Estamos atrasados en la prestación del servicio en cinco días hábiles; solicito al equipo de trabajo estudiar la solución de este problema.*

En cambio, otro de sus colegas, precisa: *–La prestación del servicio está atrasada en cinco días, no hallando causa aparente que justifique este atraso, ya que la compañía tiene un nivel normal de pedidos de service y el personal con que cuenta es el mismo que en otras oportunidades en las que no se presentaba este problema; también el nivel de los repuestos disponibles resulta idéntico al de otras oportunidades en la que no teníamos atraso.*

Como se advierte en el ejemplo –el primer enunciado no suministra toda la información disponible, por lo que no permite definir en forma precisa el problema, lo que dificulta su solución–, para una correcta definición del problema, el equipo que trabaja en su resolución debe:

- Concentrarse en datos, no en causas.
- Separar a las personas del problema.
- Establecer un proceso que indique cuándo el problema va a considerarse solucionado.

UNA SOLUCIÓN NO CORRECTA AUMENTA EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

Revisemos

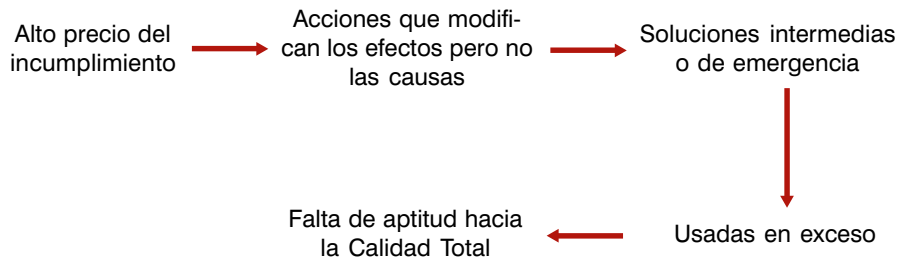
Preste atención al modo en que expresó el problema e intente –si fuera necesario– una definición más precisa.

5. Especificación de las acciones posibles

En una organización, toda tarea que es mal realizada, sin lugar a dudas debe ser rehecha. Esto genera costos que no están presentes –y tampoco pueden ser incluidos– en el precio de venta del producto o en la prestación de un servicio e incide en que la organización no sea rentable, a raíz del precio del incumplimiento.

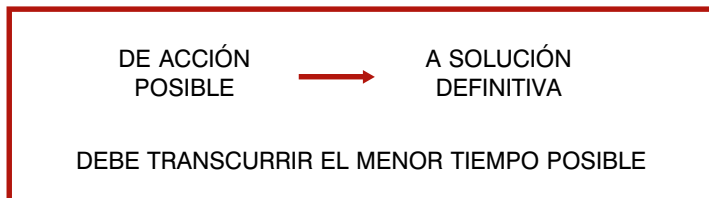
Ante esta situación, se deben tomar medidas urgentes que permitan cumplir con el cliente. En esta primera instancia de resolución del problema no debería importar el costo sino la satisfacción del receptor, el factor más importante de toda organización.

Pero, a continuación, superada ya la emergencia, todo el equipo debe abocarse a estudiar detenidamente el problema, a los efectos de que no se vuelva a repetir. Si este análisis no se realiza y sólo se toman medidas frente a urgencias, la organización no está adoptando una posición positiva hacia la Calidad Total.



Estas acciones de emergencia permiten sólo soluciones transitorias de la situación problemática pero no deben ser tomadas como soluciones definitivas.

A partir de estas soluciones reactivas y a través, por ejemplo, de un torbellino de ideas, la organización encara cálculos de costos y tiempo de aplicación, y decide – ahora sí–, una solución definitiva que resulte económica, rápida y de menor incidencia sobre los clientes.



Especifiquemos

- En la solución del problema que lo ocupa, ¿suele apelarse a intervenciones de emergencia? ¿Con qué costo?
- ¿Cuál resultaría una solución definitiva efectiva?

6. Determinación de las causas del problema

Cuando una falla se produce, se debe a una causa; entonces, al actuar la causa se presenta el problema; y, de modo equivalente, al no actuar la causa, el problema no se manifiesta.

Por este motivo, para que un problema no se presente más, es necesario eliminar a la causa, lo que requiere su identificación clara.

Considerar estas cuatro preguntas resulta de máxima utilidad en el momento de esclarecer las causas de un problema:

PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA	INVESTIGAR LA IDENTIDAD DEL PROBLEMA	→	Qué tiene fallas y qué no tiene fallas.
	AVERIGUAR EN QUÉ LUGAR SE PRODUCE EL PROBLEMA	→	Dónde se detecta el problema y dónde no se detecta.
	DETERMINAR EN QUÉ INSTANTE SE PRODUCE EL PROBLEMA	→	Cuándo se observa la falla y cuándo no se observa.
	ESPECIFICAR QUÉ CANTIDAD DE FALLAS SE PRESENTARON	→	Cuántas prestaciones se realizan con fallas y cuántas prestaciones sin fallas.

Determinemos

Lo invitamos encarar una respuesta a estos cuatro interrogantes, refiriéndolos al problema que lo ocupa.

7. Establecimiento de acciones correctivas

Los integrantes del grupo que tiene a su cargo la resolución de un problema, tienen en claro que su interés no está en disminuir efectos sino en eliminar causas, creando y seleccionando la mejor variante propuesta.

Para esta selección de la mejor alternativa de resolución de un problema, resulta útil esta puntualización de tareas:

EN LAS DISTINTAS PROPUESTAS...	DISEÑAR UN PLAN DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas hay que hacer? • ¿Quién las va a hacer? • Cuándo van a ser realizadas? • ¿Qué recursos son necesarios? • ¿A quién comunicarle la solución y su utilización?
	DESARROLLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia piloto
	APLICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de entrenamiento.
	ESTABLECER	<ul style="list-style-type: none"> • Controles estadísticos.
	ANALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de aplicación • Costo y tiempo de empleo en cada alternativa que está considerándose.
	TOMAR DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar ventajas y desventajas en cada alternativa.

Establezcamos

Lo invitamos a precisar tareas concretas de diseño de un plan de acción, desarrollo, aplicación, establecimiento de controles, análisis y toma de decisiones... para el problema organizacional que usted está encarando.

8. Prevención de la repetición

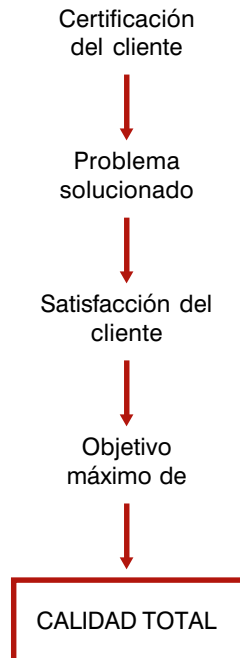
Tomada la decisión respecto de la solución de un problema, resulta imprescindible que todas las personas afectadas comprendan qué circunstancias en la organización permitieron que el problema ocurriera.

La estrategia de trabajo en este momento es la de hacer claras y explícitas las razones por las cuales se generó el problema.

Y, una vez esclarecidas las razones, promover la revisión de todos los sistemas, procedimientos y prácticas que se llevan a cabo en la organización, y su documentación –sean nuevos, se encuentren modificados o aún sin modificar–, para prevenir que la situación de dificultad vuelva a ocurrir.

9. Aprobación del Cliente

Finalmente:



Para plantear a sus alumnos**ACTIVIDAD 15**

1. Retomen el problema de nuestra empresa que está preocupándolos
¿Cómo harían para que sea reconocido y aceptado por todos los miembros de la empresa?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuál es su gravedad?

.....
.....
.....
.....

¿Su urgencia?

.....
.....
.....
.....

¿Cuál es la tendencia de ese problema; cómo creen que irá cambiando con el tiempo?

.....
.....
.....
.....

¿Cuál es el grado de facilidad de resolución que pueden detectar en él?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo integrarían el grupo que va a encarar su solución?

.....
.....
.....
.....

4. Hagan el esfuerzo de expresar el problema de manera completa y lo más exacta posible.

.....
.....
.....
.....

5. Para resolver este problema, en nuestra empresa ¿solemos poner en marcha soluciones intermedias o de emergencia? ¿Cuáles?

.....
.....

.....
.....
¿Cuáles podrían ser, en cambio, acciones posibles?

.....
.....
.....
.....

De todas las acciones posibles, ¿cuál es la más económica, rápida y que más nos acerca a la solución definitiva del problema?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cuáles son las causas del problema?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Cómo podrían actuar sobre cada una de esas causas?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Cómo pueden prevenir la repetición del problema?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Cómo podrían lograr la aprobación del cliente respecto de este nuevo procedimiento?

.....
.....
.....
.....