

El siglo de la

La historia del concepto que revolucionó la industria mundial,
por J. M. Juran

¿Usted cree que la gestión de calidad es una idea reciente? Sin embargo tiene setenta años de antigüedad. Junto con Edward Deming, J. M. Juran, es considerado como el precursor de la revolución de la calidad producida en Japón.

Este legendario líder de la calidad, que lleva varios años de dedicación absoluta al tema, empezó como un humilde inspector de calidad en la empresa Bell, en 1924. Según Juran, "durante este tiempo el concepto de la calidad creció y creció, tanto en importancia como en complejidad. Quienes la practicaban se expusieron a la turbulencia que acompaña las grandes convulsiones, pero esa turbulencia todavía está en marcha".

J. M. Juran es fundador y presidente emérito del Juran Institute. Es ingeniero y doctor en Derecho de la Universidad de Loyola, Chicago, y es uno de los catorce miembros honorarios de la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC).

El siguiente artículo, extraído de una conferencia que pronunció durante el Congreso Anual de la Calidad, constituye su última aparición en público, ya que así lo anunció en aquella oportunidad.

"A partir del año que viene trataré de ponerme al día con el tiempo que le adeudo a mi familia y a mis asuntos personales. También me ocuparé de la formidable tarea de escribir mis memorias, se lo he prometido a mis nietos. Ellas arrojarán luz al camino por el que he transitado, un camino que significó para mí un intenso desafío."

La historia de la gestión de calidad es larga y fascinante. Comencemos entonces con la situación reinante a principios del siglo XX. En esa época, ya se había producido el surgimiento de Estados Unidos como nación industrialmente desarrollada. A partir de la agricultura se había expandido agresivamente en varias direcciones: minería, construcción, manufacturas, comercio, y así sucesivamente. En muchos casos, los métodos industriales que utilizaba provenían de los países europeos que habían colonizado América del Norte.

Los métodos de la gestión de calidad se apoyaban en la informalidad, pero en las grandes fábricas era posible encontrar una organización formal hacia la calidad. En esas fábricas, los gerentes de producción y los supervisores eran responsables de cumplir

con las especificaciones de calidad. Los artesanos calificados se manejaban, en general, dentro del marco del autocontrol. También brindaban un aseguramiento de la calidad con relación a su propio trabajo, es decir, la autoinspección. Se recurría a los supervisores y artesanos para que entrenaran a los trabajadores no calificados y para que controlaran su tarea. Este control se complementaba utilizando inspectores de tiempo completo.

En los pequeños negocios, el propietario era generalmente un maestro artesano, al que le correspondía programar cómo debía hacerse el trabajo, incluyendo la planificación para la calidad. Entrenaba a los trabajadores y luego verificaba su trabajo para asegurarse de que se habían alcanzado las metas. A medida que los traba-

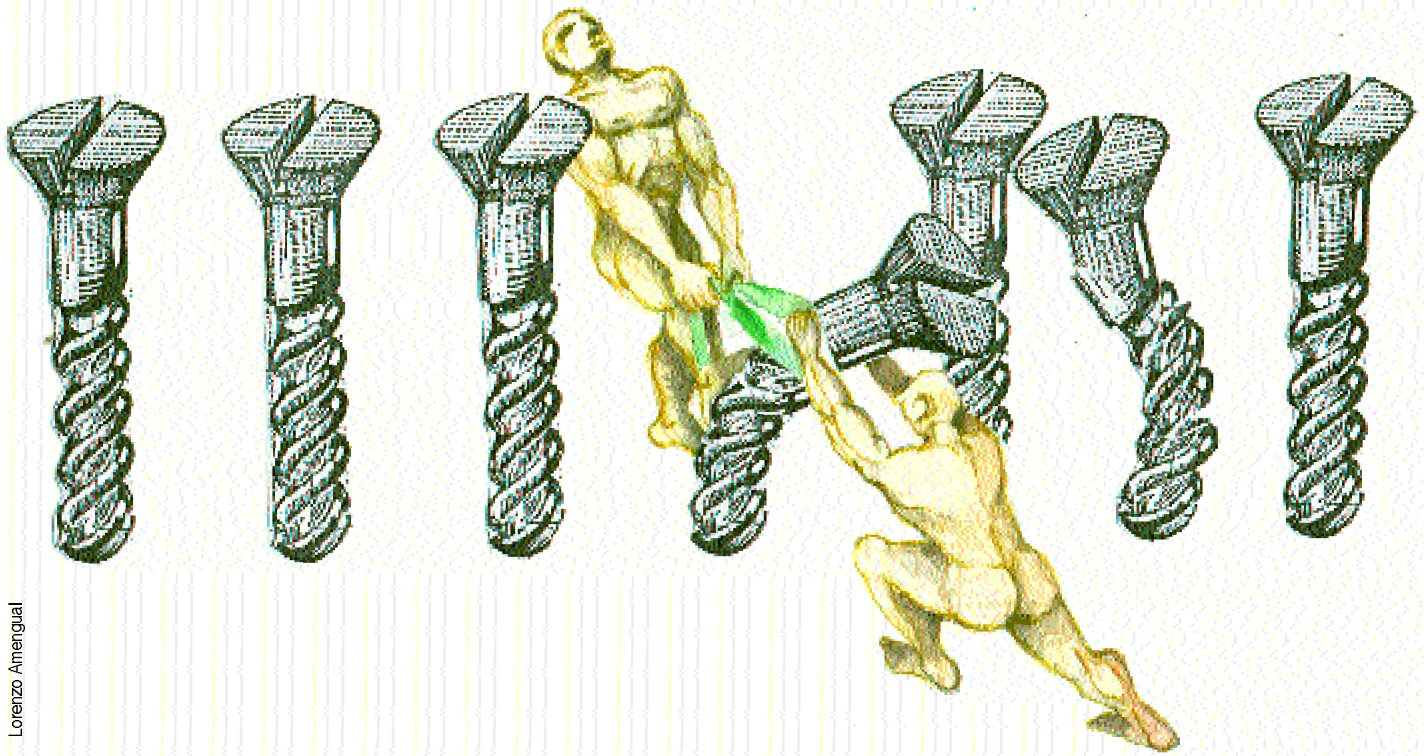
jadores adquirían habilidad y experiencia, era común que redujera la frecuencia de estos controles.

A principios de este siglo, era poco habitual que el organigrama de una empresa incluyera un casillero relacionado con la calidad. Había inspectores, pero estaban diseminados entre los diferentes departamentos de producción. En algunas empresas grandes existían sectores destinados a la inspección y prueba final. En general, estos departamentos respondían ante el superintendente de producción o el gerente de planta.

Un concepto sumamente avanzado de lo que es la gestión de calidad fue desarrollado por Bell System, empresa que monopolizaba el servicio telefónico. Dentro de su sistema de división de tareas, Bell Laboratories se encargaba del diseño de productos y sistemas, Western Electric Company se ocupaba de la fabricación y las compañías telefónicas regionales estaban a cargo de las ventas y el servicio al cliente. Por encima de todo esto existía un avanzado sistema de datos que permitía seguir el desempeño práctico, además de un concepto inspirador de lo que es el espíritu de servicio.

En 1924 comencé a trabajar para Bell System en la planta Hawthorne. Esta planta carecía de todas las cosas que hoy consideraríamos como esenciales para una calidad de nivel internacional: mejoramiento anual de la calidad, gestión de calidad empresarial, planificación estratégica de la calidad, control estadístico del proceso, y así sucesivamente. Sin embargo, el equipo fabricado por Hawthorne permitió a las empresas

calidad



Lorenzo Amengual

telefónicas brindar un servicio de nivel internacional. ¿Cómo lo lograron? Con la fuerza bruta y pagando un precio muy caro. La prioridad número uno del departamento de producción era cumplir con los plazos y mantener las utilidades de las piezas de trabajo. Como es lógico, los defectos abundaban. Por lo tanto, se necesitó un enorme esfuerzo de inspección para detectar y eliminar esos defectos.

Este fue el sistema de inspección en su estado óptimo. Aunque en algunas empresas no era tan óptimo. En estas compañías, muchos de los defectos no aparecían como fallas de campo y, entonces, la reparación quedó en manos del cliente o del servicio técnico del fabricante. Todavía hay personas que se acuerdan de que los primeros autos se vendían con kits de herramientas.

El Siglo de la productividad

La fuerza impulsora del siglo de la productividad fue un movimiento conocido como management científico, lanzado por el ingeniero y gerente norteamericano Frederick W. Taylor. Taylor produjo un cambio radical en los métodos gerenciales: separó la planificación de la ejecución. La premisa que dio sustento al cambio decía que los trabajadores y los supervisores de esos tiempos carecían de la educación necesaria para planificar. Entonces, Taylor asignó la tarea de la planificación a los gerentes e ingenieros y dejó en manos de los supervisores y empleados la función de ejecutar los planes.

El sistema de Taylor tuvo un éxito asombroso para aumentar los niveles de productividad y fue adoptado por muchas empresas de los Estados Uni-

dos. Quizás ésta sea la principal razón por la cual Estados Unidos se convirtió en líder mundial en lo que hace a la productividad. Originalmente, Taylor aplicó sus principios a los departamentos de producción de la fábrica. A su debido tiempo, sus seguidores (a los que hoy conocemos como ingenieros industriales) extendieron esas actividades a áreas que no tenían que ver con la producción y, finalmente, a las industrias de servicios.

Pero el sistema de Taylor pronto derivó en algunos efectos colaterales indeseables. Alteró el equilibrio que antes existía entre la calidad y la productividad. El énfasis puesto por la alta gerencia en la productividad cobró gran intensidad. Los supervisores de fábrica se vieron obligados a convertir este factor en su máxima prioridad. Los sistemas de trabajo por pieza ge-

Todavía hay personas que se acuerdan de que los primeros autos se vendían con kits de herramientas.

neraron la correspondiente prioridad entre los operarios. La calidad declinó debido a que se acortaron las etapas de producción, al envío de productos deficientes, etc.

Respuesta a la revolución de Taylor

La alta gerencia respondió reexaminando a la organización. Sacaron a los inspectores de los departamentos de producción y formaron un departamento central de inspección, encabezado por un inspector principal. Con la finalidad de darle mayor independencia, el inspector principal pasó a responder ante el gerente de planta o el vicepresidente de fabricación. Esos departamentos centrales de inspección se convirtieron en los caballos de tiro de la calidad durante la primera mitad del siglo XX.

A su debido tiempo, estos departamentos de inspección crecieron hasta convertirse en los departamentos de calidad que hoy vemos en tantos organigramas. Con frecuencia, están dirigidos por un vicepresidente de calidad, que responde directamente ante el ejecutivo principal (CEO) de la empresa. Se ha avanzado mucho desde aquellos primeros años del siglo XX. Esto nos lleva a esbozar una amable sonrisa cuando miramos a los actuales gerentes de calidad: es claro que han recorrido un largo camino. Pero los acontecimientos que tuvieron lugar en el área de los servicios tomaron un rumbo diferente. El enfoque que utilizaron para la gestión de calidad fue menos sistemático que el del sector fabricación. Las empresas de servicios dependieron

más de los controles realizados por el supervisor y menos de los sistemas formales de inspección y prueba. Además, el área de servicios fue muy cautelosa en cuanto a la adopción del sistema tayloriano. Como resultado, el aumento de la productividad llevó más tiempo que en el sector manufacturas. Pero también es cierto que, de este modo, pudo evitar gran parte del deterioro que sufrió la calidad.

La creación de los departamentos centrales de calidad produjo dos hechos que infligieron un gran daño:

■ Muchos gerentes senior infirieron que la calidad es responsabilidad del departamento de calidad. Esta creencia derivó en que otros departamentos, como el de producción, por ejemplo, dieran prioridad a otros parámetros.

■ Muchos gerentes senior se desentendieron de las funciones relacionadas con la calidad. Pensaron que delegándola al departamento de calidad, podían dedicar todo su tiempo a otras cuestiones. Al hacerlo, su nivel de desinformación sobre la calidad fue aumentando progresivamente. Entonces, cuando llegó la crisis, no contaron con el conocimiento necesario para elegir el curso de acción correcto.

Retrospectivamente, podríamos decir que el uso de la inspección como método para alcanzar la calidad tuvo debilidades inherentes, tales como altos costos y hábitos vacilantes. Sin embargo, hizo que las compañías pudieran competir también en este rubro si los competidores utilizaban la misma estrategia. Y esa condición, en gran medida, se cumplió hasta que la revolución de la calidad en la que se embarcaron los japoneses hizo su aparición en el horizonte.

Una de las barreras que frenó el progreso de la gestión de calidad fue la falta de comunicación entre las empresas. A principios de este siglo, no había una sociedad profesional orientada a la calidad. Las esporádicas publicaciones que aparecían en esa época ponían el énfasis en temas tecnológicos, como la metrología. En algunas ocasiones, las conferencias de las diferentes sociedades dedicadas a la ingeniería incluían algu-

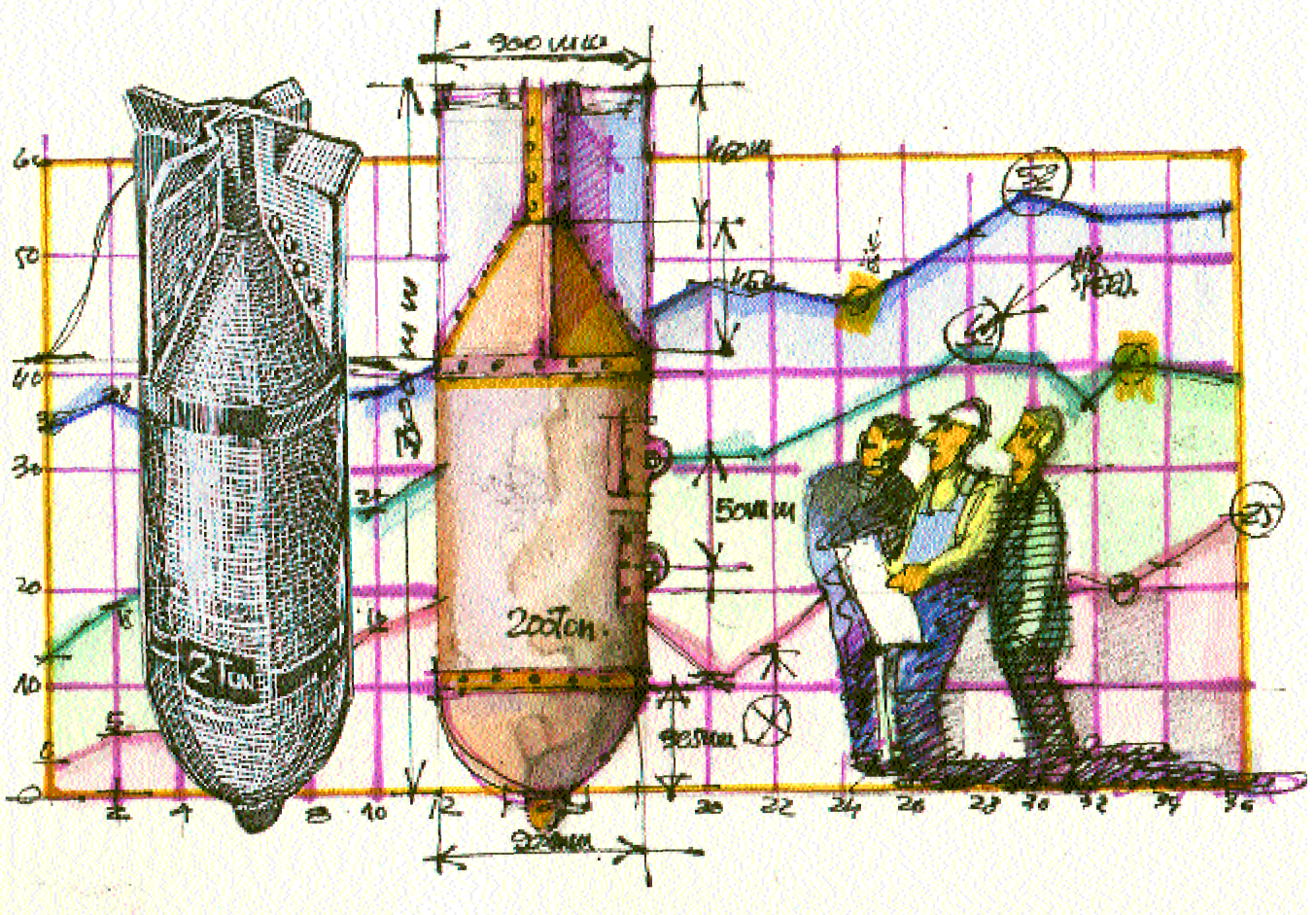
na sesión dedicada a la calidad. Por ejemplo, presenté mi primer trabajo publicado en una de las sesiones de la conferencia regional de la Sociedad de Ingenieros Mecánicos de Estados Unidos (ASME). Todas las presentaciones de esa sesión se referían a inspección y prueba. Concurrieron unas 50 personas.

Las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial

La Segunda Guerra Mundial tuvo profundas consecuencias en el enfoque norteamericano de la calidad. Recientemente examiné esos resultados en un trabajo publicado por Quality Progress. He aquí algunos de los puntos principales de ese documento.

Estados Unidos comenzó a participar de la Segunda Guerra Mundial hacia fines de la década del '30, primero como proveedor de los aliados y luego, en 1941, como ejército combatiente. El gobierno creó el Consejo de Producción para la Guerra (WPB) para poner la economía civil al servicio de la contienda. Uno de los departamentos de este Consejo tenía la tarea de ayudar a la industria a cumplir con los requisitos de calidad de los productos militares. El esfuerzo apuntaba a ofrecer cursos de capacitación gratuitos sobre el uso de las herramientas estadísticas, principalmente gráficos de control y tablas de muestreo basadas en la teoría probabilística. Estas mismas herramientas se habían desarrollado

El sistema de Taylor derivó en algunos efectos colaterales indeseables, alteró el equilibrio entre la calidad y la productividad.



dentro de Bell System durante la década del '20. Los cursos de este consejo significaron, para muchas empresas, el primer contacto con las herramientas estadísticas. Por diversas razones, el efecto que tuvieron sobre el esfuerzo de guerra fue mínimo. Sí hubo, sin embargo, efectos residuales de otro tipo. Uno de ellos fue el surgimiento de especialistas en calidad a los que se asignó el uso de estas nuevas herramientas. Estos especialistas prepararon manuales de capacitación y dictaron cursos internos. Pero hubo jóvenes entusiastas que fueron más allá. Establecieron sistemas de datos, investigaron las condiciones anormales, iniciaron la planificación de la calidad, prepararon manuales de procedimiento, condujeron auditorías de calidad, publicaron informes y muchas cosas más. Colectivamente se llegó a conocer a todas estas actividades como ingeniería de control de calidad. En las empresas grandes hubo una ten-

dencia hacia la creación de departamentos de ingeniería de control de calidad destinados a albergar a estos nuevos especialistas. Estos departamentos no iban a quedar subordinados a los inspectores principales. Por el contrario, se creó una nueva oficina —el departamento de control de calidad— que quedó a cargo del gerente de control de calidad. Este nuevo departamento tenía bajo su ala al departamento de inspección y al departamento de ingeniería de control de calidad. El gerente de control de calidad debía responder ante el gerente de planta o ante el vicepresidente de fabricación. Un segundo efecto residual de los cursos de capacitación de la Segunda Guerra Mundial fue la creación de la Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC). Todos los asistentes disfrutaron así de la posibilidad de reunirse y compartir experiencias, durante dos semanas, con personas que enfrentaban pro-

blemas de control de calidad dentro de sus compañías. Para muchos, esta oportunidad no tenía precedentes. Los asistentes dieron luego el próximo paso, que fue la creación de sociedades para el control de calidad en sus respectivas áreas, de modo tal que ese intercambio de opiniones tuviera espacio para continuar. Con el tiempo estas sociedades locales se fusionaron para formar la ASQC.

El acontecimiento más importante que siguió a la Segunda Guerra Mundial fue la revolución de la calidad en Japón.

El milagro japonés

El JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) fue creado inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial como organización sin fines de lucro. Su misión era colaborar con la reestructuración de Japón después de su aplastante derrota. En un principio la institución recibió el apoyo de subsidios y comisiones de voluntarios, pero paulatinamente logró autofinanciarse.

Su primer director, Kenichi Koyanagi, comprendió la importancia que tenía cambiar la reputación de Japón como productor de bienes deficientes, y puso el énfasis en las actividades del JUSE relacionadas con la calidad. Así fue como comenzó a

jugar un papel cada vez más importante en la realización de cursos de capacitación, el auspicio de conferencias, la publicación de libros y revistas, la prestación de servicios de consultoría, etc. Estas actividades cumplieron un papel fundamental en el proceso desarrollado por los gerentes japoneses para crear su revolución de la calidad. Estas mismas actividades hicieron que el JUSE pudiera autofinanciarse. Hoy el JUSE es el centro japonés de la calidad, tiene casi el monopolio en este campo, y la competencia que para esta institución representan la Asociación Japonesa de Normas y la Asociación Japonesa de Management es muy limitada.

Los departamentos centrales de inspección se convirtieron en los caballos de tiro de la calidad durante la primera mitad del siglo XX.

Las consecuencias de la escasez

Durante la guerra, los productos militares tuvieron prioridad en lo relativo a la asignación de instalaciones, materiales, mano de obra calificada y servicios de todo tipo. Se detuvo la producción de muchos bienes civiles, incluyendo los automóviles, los electrodomésticos y otros productos. Mientras tanto, los empleados que trabajaban en el área de defensa hacían horas extras y atesoraban un enorme poder adquisitivo.

Al terminar la guerra, en 1945, se produjo una escasez masiva de bienes civiles. Por lo tanto, llevó años volver a llenar las cañerías. En esos

años, la máxima prioridad de las compañías fue cumplir con los plazos para asegurarse la máxima participación posible en el mercado. La calidad de los productos se deterioró tanto que llegó a niveles escandalosos. (La calidad siempre se deteriora en tiempos de escasez.) Además, esta escasez de productos atrajo nuevos competidores, cuya inexperiencia contribuyó a que la calidad declinara aún más.

Para cuando las cañerías estuvieron nuevamente llenas, los productores de baja calidad habían desaparecido. Pero los sobrevivientes se vieron obligados a tomar medidas para reparar el daño infligido a la calidad. Una de esas medidas consistió en fortalecer el estatus del departamento de control de calidad, de modo tal que pudiera ocuparse del arraigado hábito de priorizar el cumplimiento de los plazos. Para darle este nuevo estatus, el departamento cambió su nombre y pasó a llamarse departamento de aseguramiento de la calidad. En general, el jefe recibió el nombre de gerente de calidad y, habitualmente, respondía ante el vicepresidente de fabricación.

Considerando que a principios de la década del '20 los organigramas no contenían nada orientado a la calidad, esto significó de hecho un estatus muy alto.

Los japoneses y su revolución de la calidad

Sin lugar a dudas, el acontecimiento más importante que siguió a la Segunda Guerra Mundial fue la revolución de la calidad encarada por los japoneses, que allanó el camino para que Japón se convirtiera en una superpotencia económica.

Los esfuerzos realizados para alcanzar la grandeza por medio de la conquista militar habían fracasado. Ahora tendría que hacerlo a través del comercio. La falta de recursos naturales llevó a Japón a importar materia prima, procesarla hasta convertirla en productos terminados, para luego vender estos bienes, volver a importar más materiales y así sucesivamente. El principal obstáculo en la creación de esta espiral ascendente fue su reputación de productor de bienes de mala calidad.

Para mejorar esta reputación tuvo que cambiar muchos de sus hábitos. Los CEO japoneses estaban preparados para enfrentar estos cambios: perder la guerra había producido un shock que terminó por abrir sus mentes. Entonces se pusieron en marcha para mejorar esa mala reputación. A través del Keidanren (Federación Japonesa de Organizaciones Económicas) y del JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), las empresas comenzaron a actuar colectivamente:

- Enviaron equipos al exterior para que aprendieran cómo habían hecho otros países para mejorar la calidad.
- Tradujeron bibliografía extranjera al japonés.
- Invitaron a dos expertos nortea-

Los japoneses enviaron equipos al exterior para que aprendieran cómo habían mejorado la calidad otros países.

americanos, a W. Edwards Deming y a mí, a dar conferencias.

Las conferencias de Deming versaron sobre métodos estadísticos, especialmente el gráfico de control desarrollado por Walter A. Shewhart. Las mías apuntaron a la gestión de calidad y, en especial, se refirieron al concepto y la metodología del mejoramiento anual de la calidad. Permítanme ahora que me ocupe de un concepto erróneo que se ha generalizado.

Algunos piensan que si estos dos norteamericanos no hubiesen dado estas conferencias, la revolución japonesa no se habría producido. En mi opinión, esta creencia no se condice con la realidad. Si Deming y yo no hubiésemos ido a Japón, la revolución se habría producido sin nosotros.

Los dos nos ocupamos de que los japoneses adquirieran un paquete de capacitación estructurado que ellos aún no habían desarrollado. En este sentido, cada uno de nosotros aportó el impulso inicial que necesitaban. Pero hicimos exactamente lo mismo por otros países, y ninguno de ellos logró implementar un cambio de esta magnitud. Por eso digo siempre que los héroes olvidados de esta revolución son los gerentes japoneses.

La respuesta de Estados Unidos

La revolución japonesa trajo grandes beneficios a los consumidores norteamericanos, a expensas de otros sectores de la economía:

■ Las empresas fabricantes perdieron una buena parte de su participación en el mercado.

■ Se exportaron muchos puestos de trabajo.

■ Se equilibró la balanza comercial del país.

Los primeros esfuerzos norteamericanos por responder a la revolución japonesa tuvieron como objetivo lo siguiente:

■ Restringir las importaciones a través de cupos y de una legislación restrictiva, de procesos penales o juicios civiles y de una fuerte apelación a comprar productos norteamericanos. Estos esfuerzos trajeron un cierto alivio, pero no hicieron nada por mejo-



Lorenzo Ameringual

rar la competitividad de Estados Unidos en relación con la calidad.

■ Resolver los problemas de calidad de las empresas exhortando a los trabajadores a no cometer errores: a “hacer las cosas bien la primera vez”. Este enfoque simplista fue muy persuasivo para la alta gerencia, que en esa época pensaba que la causa principal de los problemas de calidad de la compañía era la falta de cuidado y la indiferencia de la fuerza laboral.

■ Capacitar a los supervisores y especialistas en métodos estadísticos. En este caso, el estímulo provino de una transmisión televisiva denominada: “Si Japón pudo... ¿por qué no nosotros?”. Incluía un debate sobre el éxito japonés y hacía fuerte hincapié en que ese éxito era el resultado de que los japoneses habían utilizado los métodos estadísticos para el control de calidad. La transmisión

fue efectiva en el sentido de que convenció a muchas empresas de que era necesario capacitar a sus empleados en los métodos estadísticos básicos utilizados para el control de calidad. No hay ninguna duda de que esta capacitación tiene su mérito. Sin embargo, fue prematura, porque las empresas aún no habían definido sus metas de calidad ni las estrategias necesarias para alcanzar esas metas. Podría decirse que al personal se lo había medicado antes de que se diagnosticara la enfermedad.

■ Emprender las mejoras de calidad proyecto por proyecto. Y en este tema, me declaro culpable de haber creado los videocasetes que estimularon esta respuesta. Algunas empresas mejoraron notablemente, otras no. La variable decisiva fue el grado de liderazgo personal asumido por la alta gerencia. Mirando hacia atrás, podríamos de-

Los roles indelegables del CEO

Existen siete pasos que un CEO (Chief Executive Officer) responsable debe dar para lograr la calidad dentro de su organización. Es sorprendente, pero son muy similares a los que da el CEO como parte de su rutina cuando busca resultados financieros. Para liderar una revolución hacia la calidad, el CEO debe:

- Organizar y participar del consejo de la compañía destinado a la calidad, equivalente a la comisión de finanzas.
- Establecer metas de calidad corporativas, incluyendo el mejoramiento de la calidad, e integrarlas al plan general de la empresa.
- Disponer la capacitación de todos

los niveles jerárquicos de la compañía en el área de la gestión de calidad.

- Arbitrar los medios necesarios para medir los resultados de calidad en comparación con las metas.
- Analizar regularmente los resultados comparándolos con las metas.
- Reconocer adecuadamente el desempeño sobresaliente logrado en la calidad.
- Revisar el sistema de incentivos para adaptarlo a los cambios que exige la calidad de nivel internacional”¹.

J. M. Juran, *El renacimiento de la calidad (A Renaissance in Quality)*, Harvard Business Review, julio-agosto de 1993.

cir que las respuestas norteamericanas de las décadas del '70 y el '80 fueron inadecuadas y desalentadoras. Pero la buena noticia es que algunas de las empresas de Estados Unidos alcanzaron una calidad de nivel internacional. La cantidad de empresas que lo habían logrado era suficiente como para demostrar que también era factible hacerlo dentro de la cultura norteamericana.

La vida detrás de los diques

Un hecho importantísimo que tuvo lugar en este siglo fue el crecimiento de las sospechas y temores del público con relación al aspecto negativo del desarrollo industrial. Estos temores se materializan en múltiples tendencias, todas ellas relacionadas con la calidad:

- Mayor preocupación por el daño al medio ambiente;
- Temor a los desastres de gran magnitud y a los cuasi desastres;
- Acción de los tribunales para imponer una responsabilidad estricta;
- Crecimiento de las organizaciones destinadas a proteger al consumidor. Colectivamente, estas tendencias tienen su origen en la adopción de la tecnología y la industrialización por parte de la humanidad. Si bien la tecnología proporciona maravillosos beneficios a la sociedad, al mismo

tiempo la sociedad pasa a depender del desempeño continuo y el buen comportamiento de un enorme despliegue de bienes y servicios. Este es el fenómeno denominado “la vida detrás de los diques de la calidad”, una forma de asegurar los beneficios, pero vivir continuamente en peligro. Al igual que los holandeses, que han logrado ganarle tanta tierra al mar, los norteamericanos se aseguran los beneficios que provienen de la tecnología. Sin embargo, necesitan diques de protección que adquieren la forma de buena calidad, para poder proteger a la sociedad de las interrupciones en el servicio y de los desastres.

Estas preocupaciones derivaron en la sanción de leyes que, en un principio, fueron duramente criticadas por

El único obstáculo importante que frena el avance en calidad es la ausencia de liderazgo en la alta gerencia.

las empresas industriales de Estados Unidos. Desde entonces ha quedado sumamente claro que la opinión pública está realmente preocupada por estos temas y está dispuesta a pagar por estos diques. Además, el ingenio de las empresas está encontrando la manera de solucionar el conflicto a más bajo costo. Estados Unidos está en marcha hacia la solución de estos espinosos problemas.

La calidad hoy

Estados Unidos ya ha superado el obstáculo más difícil: los modelos de liderazgo. Son muchas las empresas que ya demostraron que se puede alcanzar la calidad de nivel internacional también en esta cultura. Además, las compañías han logrado identificar cómo lo hicieron estos modelos de liderazgo —lo que hicieron es diferente de lo que habían hecho antes. También aprendieron a partir de sus múltiples fracasos: saben por qué fracasaron y qué es lo que no se debe hacer.

Escalando posiciones

Estados Unidos enfrenta el problema de tener que escalar posiciones, pero algo se ha avanzado. Se están conociendo las historias de quienes han tenido éxito. Las compañías exitosas están reduciendo su número de proveedores; entonces, un criterio importante para que un proveedor pueda sobrevivir es alcanzar la calidad de nivel internacional. La autoevaluación, a través de los criterios que sigue el Premio Malcolm Baldrige a la Calidad, está ayudando a los proveedores a identificar sus fortalezas y debilidades. El único obstáculo importante que frena este avance es la ausencia de liderazgo en la alta gerencia. Muchos gerentes senior de Estados Unidos, aunque quizá debería decir la mayoría, todavía no comprenden cuáles son las acciones necesarias para alcanzar la calidad de nivel internacional. Tampoco comprenden cuál es su rol para lograr esta meta, cuáles son las acciones no delega-



bles que la alta gerencia debe asumir personalmente (véase **Los roles indelegables del CEO**, en este mismo trabajo).

Palabras de moda

Para complicar aún más las cosas, gran parte de nuestra sociedad parece fascinada por una serie de palabras de moda, tales como excelencia o reingeniería. Con frecuencia, no son otra cosa que nuevas etiquetas para conceptos antiguos y bien conocidos. Sin embargo, la alta gerencia suele no estar consciente de que se trata de conceptos antiguos y bien conocidos. Entonces, se crea todo un mercado para estas palabras vacías y los oportunistas lo saben. Los medios amplifican el efecto. Ellos están en la permanente búsqueda de un tema candente. Si no lo encuentran, lo crean.

Resulta tentador descartar este juego de palabras huecas, como si se tratara de un inocente entretenimiento que nos aleja de las tristes realidades de lo que significa dirigir una empresa. Pero la experiencia demuestra lo contrario. Durante la era de la exhortación que caracterizó a la década del '80, con sus coloridos estandartes y eslogans, los ge-

rentes crédulos perdieron años de progreso potencial y también su credibilidad.

Y volviendo a las palabras de moda, ¿qué pasa con la Calidad Total (TQM)? Es sorprendente ver cuánto se utiliza el término sin haber definido lo que significa. En mi opinión, la Calidad Total es la serie de acciones que deben tomarse para alcanzar la calidad de nivel internacional. Hoy, la lista más amplia de esas acciones figura en los criterios del Premio Malcolm Baldrige a la Calidad. Este campo ha tenido que soportar muy mala prensa con relación al TQM y esto se debe, en gran medida, a que nunca se les explicó a los periodistas el significado del TQM.

También es importante diferenciar las metas básicas de la calidad y los medios necesarios para alcanzar estas metas. Para los gerentes operativos, las metas consisten en curar al enfermo, educar a los estudiantes, proveer a la defensa nacional y producir bienes vendibles. El TQM y sus muchos componentes —mejoramiento anual de la calidad, management del proceso comercial, control estadístico del proceso, etc.— son todos medios para alcanzar esa meta básica.

El sistema de Taylor

El sistema de Taylor sigue estando entre nosotros. Como resultado, muchas empresas no están utilizando un enorme activo subocupado: la educación, la experiencia y la creatividad de la fuerza laboral. Las empresas, en general, coinciden en que el sistema de Taylor es obsoleto y que debe ser reemplazado, pero el problema es que no se ponen de acuerdo en cuál es el sistema que debe reemplazarlo. Hay muchas opciones, y a todas se las ha probado. Estas opciones incluyen:

- Crear las condiciones para el autocontrol del trabajador;
- Crear las condiciones para la autoinspección del trabajador;
- Ampliación del trabajo, tanto horizontal como verticalmente;
- Equipos autodirigidos.

Cada una de estas opciones significa la transferencia de trabajo de los supervisores y especialistas a los empleados. En consecuencia, la resistencia cultural a todas ellas es grande. En mi opinión, ha llegado el momento de reemplazar al sistema de Taylor a pesar de la resistencia cultural. ●