

por *Jorge Luis Sánchez* (*)

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha hablado y se hablará sobre "Calidad Total", "Total Quality Management (TQM)" pero, en la mayoría de los casos, el empresario de la pequeña o mediana empresa no tiene una acabada idea sobre lo que esto significa.

Para cubrir, aunque sea en parte, ese déficit trataremos de dar una aproximación sobre el tema.

Durante una cantidad muy importante de años en las Universidades e Institutos se enseñó y en las empresas se aplicó el "Control de Calidad" teniendo en cuenta axiomas como "la línea de producción no se debe parar".

Esto significó que al final del proceso productivo la empresa tuviera productos de diferentes calidades (primera, segunda y descarte, por ejemplo) tornándose, en la mayoría de los casos, estos hechos como irreversibles.

Porque a pesar de que el costo de producción es igual para un producto de primera que de segunda o descarte, su oportunidad de venta y consecuentemente el precio que la demanda está dispuesta a pagar son absolutamente distintos.

En este tradicional sistema de calidad, incluso en empresas que tienen una Estrategia Competitiva Genérica de "Diferenciación de Producto/Servicio" y/o "Segmentación de Mercado" y que realizan inversiones muy importantes en calidad, como es el caso de comercializar sus productos con certificados o sellos de calidad, con cumplimiento de Normas como IRAM, SAE, DIN, ISO, etc... se encuentran, en algún momento, problemas de calidad.

Estos problemas no sólo afectan la Contribución Marginal del producto/ servicio y la rentabilidad de la compañía sino que generan una problemática de RR.HH. dentro de la organización.

Generalmente, la fricción entre las áreas de Comercialización y de Producción (en tangibles) y Operaciones (en intangibles), por problemas de calidad, llega a extremos que afecta el funcionamiento y eficiencia del Comité de Gestión u órgano equivalente, donde coparticipan todos los gerentes de área de la empresa, u obligan al descabezamiento del o los responsables.

Las consecuencias también varían si el problema de calidad fue detectado puertas adentro (In-Door Market) por el Sector, Departamento o Gerencia de Calidad o puertas afuera (Out-Door Market).

En el primer caso la gente de Calidad es vista, por la gente de Producción u Operaciones, como si fuesen inspectores de la AFIP-DGI que descubrieron una operación de venta "sin factura".

En el segundo caso la animosidad de la Fuerza de Ventas hacia el Gerente de Producción o de Operaciones y su gente es clásica.

Este tipo de problemáticas es común a empresas chicas, medianas y grandes y a productos con más o menos valor agregado, sofisticados o no.

UN EJEMPLO IMPACTANTE

Si por un momento asimilamos un país a una compañía, coincidiremos en que los Estados Unidos de América estarían en la categoría mayor y que su moneda (U\$S) es un producto importante que cuenta con materias primas de calidad en su fabricación y con un muy buen Control de Calidad en el organismo encargado de su emisión.

Como se podrá observar en la imagen que sigue, en ese "producto" y en esa "gran empresa" también pueden existir problemas de Calidad.



Se trata de una moneda de Plata de un valor nominal de U\$S 0,50 acuñada en el año 1966, como homenaje a John Fitzgerald Kennedy, el presidente trágicamente desaparecido.

En su anverso, donde indica el círculo tiene una hoz y un martillo.

La historia cuenta que en plena guerra fría entre los EE.UU. y la U.R.S.S., el Servicio de Inteligencia Soviético (KGB) habría logrado infiltrar un agente y sabotear el cuño de dicha moneda con el símbolo comunista.

Más allá de la importancia política y/o ideológica del hecho, fue un problema de calidad detectado recién cuando miles de unidades estaban en el mercado.

Los sistemas de control de calidad, vigentes en ese momento, no lo pudieron detectar.

Aunque, si lo hubieran hecho, el daño hubiera sido seguramente menor pero las monedas deberían haber sido fundidas y acuñadas nuevamente.

En el mundo de las empresas la situación no suele ser tan diferente a la del ejemplo planteado para un país y su moneda.

ORIGEN Y DEFINICIÓN

Hoy, gracias a los sistemas desarrollados en el Japón, con la ayuda de grandes profesionales del Marketing y el Management de los EE.UU., el Marketing moderno dispone de la filosofía o cultura de la "calidad total" y decimos filosofía o cultura porque se trata, como veremos más adelante, de algo más amplio que un sistema.

La CALIDAD TOTAL la podemos definir como **"Las acciones necesarias para que cada miembro de una organización, sin importar su responsabilidad funcional, fabrique calidad y sea responsable de la misma en todos los productos (tangibles) o servicios (intangibles) que comercialice la empresa."**

Resumiendo, la calidad total es la calidad por todos y en todas partes.

Los japoneses aprendieron de los estadounidenses las técnicas de Control de Calidad y Organización y le añadieron el componente humano y de grupo del cual resultaron los "Círculos de Calidad" y consecuentemente la "Calidad Total", teniendo en cuenta la calidad de vida de los RR.HH. y su ambiente y la calidad de los procesos y/o productos/servicios.

Como dijo el fundador de Honda Motor Corp. "El gerenciamiento japonés es idéntico al estadounidense en un 95%, pero el 5% de diferencia está formado por todas las variables más importantes".

Sin duda el mérito de los japoneses fue la implementación de pautas establecidas, entre otros, por D. McGregor, R. Likert y P. Drucker.

LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son grupos de empleados y/o operarios que se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo.

Esta práctica se originó en el Japón donde los grupos se componen de entre 3 y 15 personas (normalmente alrededor de 7) que trabajan regularmente en el mismo lugar. La participación es voluntaria.

El problema a tratar en el círculo es de libre elección.

Al principio, los miembros del círculo de calidad aprenden técnicas para la identificación y la solución de los problemas.

La duración de las reuniones es entre 1 y 2 horas, en horario normal o en extra remunerado y la frecuencia es semanal.

El objetivo de los grupos es aumentar la eficiencia y mejorar la calidad "con la satisfacción del trabajo bien hecho".

Esta metodología, al hacer crecer a la gente, asegura el crecimiento y continuidad de la organización.

El trabajo en equipo que se realiza en un Sistema de calidad total es cuantitativamente diferente al trabajo en equipo "clásico". En calidad total, trabajo en equipo significa "Toda la organización", sin excepción alguna.

ADOPCIÓN EN LA ARGENTINA

Copiar el modelo Japonés sería un error costoso, porque es su modelo, no el nuestro. Inspirarse en él, adaptándolo a nuestras características culturales e idiosincrasia nos parece más útil.

Hacer de la calidad total un problema de cambio de pautas culturales nos resulta lo más inteligente y realizable en la Argentina.

Debemos tener en cuenta que los cambios culturales se producen cuando los miembros de una comunidad así lo requieren o cuando la economía así lo exige.

Creemos que ambas razones se dan, en diferente medida, en el país que nos toca vivir en 1993.

Por ejemplo, un cambio cultural explosivo de los últimos 20 años lo ha producido la Informática.

Hoy, ningún empresario o gerente puede pensar, racionalmente, que puede manejar eficientemente una empresa o una unidad de negocios sin la informática.

Los cambios debidos a exigencias económicas pueden tener distintos orígenes: políticos, tecnológicos, productivos, de gerenciamiento, etc...

Como es sabido, generalmente las exigencias económicas de las empresas tienen una problemática de contraposición y es que deben convivir con los mandatos de la misma naturaleza.

En la calidad total esta convivencia (a favor del ser humano) es una prioridad absoluta, que puede llegar a condicionar la continuidad de la empresa.

¿Por qué es necesaria la calidad total en una empresa argentina?

Porque garantiza la continuidad de la empresa, la rentabilidad, una creciente competitividad, una elevada productividad y un adecuado nivel de costos.

Es muy importante tener en cuenta que la calidad total afecta a un espectro muy grande de intereses (clientes, proveedores, accionistas, directores, ejecutivos, jefes, supervisores, empleados y operarios).

ERRORES, FALLAS Y RESPONSABILIDADES

Puede uno coincidir o no con P. Crosby (uno de los padres de la Calidad) pero no puede dejar de reconocer el "valor contundente" de frases como:

"Todo incumplimiento o falla es causado por alguna persona. Algo lo ocasionó y eso significa que se pudo prevenir."

"El Sistema de calidad total es la prevención. Pero la prevención es una de las cosas sobre la que los empresarios simplemente no hablan."

"En efecto, las personas que cometen errores, en especial las que esperan cometerlos todos los días y no se inquietan cuando ocurren, se podría decir que han aceptado un standard que requiere de errores para que se los pueda considerar seres humanos; entonces los errores deberían estar en función de la importancia que una persona atribuya a una cosa."

"Los errores son causados, principalmente, por dos factores: falta de conocimiento y/o falta de atención."

La "Responsabilidad" por la Calidad hace que las acciones preventivas minimicen las fallas o defectos. Y cuando se trata de acciones correctivas, los problemas de calidad detectados en cualquier estadio de fabricación o de la prestación del servicio permiten detener inmediatamente el proceso hasta encontrar la solución, evitando los perjuicios que generaba un control de calidad "al final" con el producto o servicio terminado "fallado".

Con el Aseguramiento de la Calidad se minimizan la "negligencia" y el "sabotaje".

En el caso real tratado anteriormente las monedas saboteadas no hubieran salido al mercado, debido a que estadísticamente es muy baja la probabilidad de que algún miembro de la organización no hubiera descubierto la hoz y el martillo.

IDENTIFICACIÓN Y PERTENENCIA

Pero para llegar a la calidad total el empresario debe contar con una organización de RR.HH. que asuma su "identificación con la empresa" y que valore su "pertenencia".

Es imposible pensar en un Sistema de calidad total sin identificación y sin pertenencia de los RR.HH. que la componen.

De no ser así, aunque se deriven grandes presupuestos a una acción de comunicaciones sobre calidad, si existiera inconsistencia entre el mensaje y la realidad el resultado sería nulo.

Cuando un ser humano se siente identificado y se reconforta con pertenecer a una organización es cuando pondrá toda su responsabilidad, más allá de sus funciones directas, y creatividad al servicio de la calidad.

Claro, más de una persona al leer esto dirá que es para países con filosofías orientales como Japón, pero que no es aplicable a nuestro país.

Quizás la realidad actual, en función de los resultados alcanzados por las empresas argentinas, les dé la razón.

Pero esta conclusión es sólo parcialmente cierta. Es verdad que los argentinos somos muy diferentes a los japoneses. Pero no es cierto que no podamos aumentar, significativamente, la productividad y la calidad. Si no lo hacemos no tenemos futuro.

UN CASO FALLIDO TÍPICO

Ahora bien, analicemos un caso "argentino" que nos tocó vivir.

Una empresa de capitales argentinos, fabricante de productos de consumo masivo, propiedad de una familia (como la mayoría de las empresas de nuestro país), conducida por la segunda generación, decide incorporar la calidad total como ventaja competitiva.

Se le presenta un proyecto que es aprobado por el Directorio, cuya primera etapa implicaba relevar al 100% de los RR.HH. de la compañía y en función de ello diseñar las seis etapas del "Plan de Calidad Total": iniciación, plan piloto, expansión, propuestas e implementación, estabilización y evolución.

Es de hacer notar que esta firma con más de 40 años de actuación en el mercado, con 3 plantas industriales, con crecimiento en los últimos 10 años y con éxitos comerciales, veía afectada su rentabilidad por acción de la competencia, principalmente extranjera.

Comenzamos nuestra tarea con la visita, un día sábado, a la planta N° 1 (la más importante de la compañía), ubicada en una ciudad del interior de nuestro país.

Se eligió el sábado para que todo el personal (280 personas en 2 turnos) pudiera presenciar simultáneamente el lanzamiento del proyecto, que en su primera etapa comprendía un relevamiento de los recursos humanos (RR.HH.) sobre cinco aspectos:

Comunicaciones

1. Comunicaciones Organizacionales: ascendentes, descendentes, horizontales, externas, internas y por supuesto verbales y escritas.
2. Comunicaciones Interpersonales: por niveles, responsabilidades funcionales, edades y antigüedad en la compañía.
3. Calidad de los mensajes.
4. Velocidad de los mensajes.
5. Cuantificación de los mensajes.
6. Confiabilidad de los mensajes.
7. Efectividad de los mensajes.
8. Barreras comunicacionales.

Situación estructural

1. Claridad: global y de los componentes.
2. Existencia de compromisos: objetivos y subjetivos.
3. Grado de comprensión del objetivo del trabajo.
4. Visión de la relación unidad/todo.
5. Comprensión de la misión asignada.

Crematística (cuestiones relacionadas con los beneficios económicos)

1. Ventajas del cambio.
2. Desventajas del cambio.
3. Indiferencias al cambio.

Nivel de conducción

1. Liderazgo.
2. Motivación.
3. Instrucción y Capacitación.
4. Comunicación.
5. Evaluación.
6. Poder de Decisión.
7. Asunción de Riesgos Calculados.

Cultura

1. Mentalidad: abierta o conservadora.
2. Predisposición al cambio: positiva o negativa.

Dejando de lado algunas expresiones en los rostros, por haber sido obligados a presentarse en la planta a las 15 horas de un sábado, comenzamos nuestra exposición contándoles sobre la decisión del Directorio de incorporar la calidad total.

Inmediatamente percibimos sonrisas y comentarios en voz baja que indicaban el descreimiento del auditorio.

Viendo el cariz que tomaba la situación, se decidió poner en juego un ejemplo impactante y una vez más, como desde hace 14 años, recurrimos a la brillante moneda de Plata de U\$S 0,50 con una lupa como compañera.

Se alcanzó el objetivo y moneda + lupa comenzaron a circular entre los asistentes generando la atención nuevamente.

Luego de explicado lo que se ha narrado en este artículo se le informó al grupo humano (desde el Gerente de Planta hasta los Operarios de Maestranza) que a partir del lunes siguiente serían entrevistados uno por uno.

Se les solicitó que analizaran, durante el fin de semana, las fortalezas y debilidades que ellos visualizaban en la empresa.

Explícitamente se indicó que todo lo que dijeran en la entrevista sería confidencial (bajo declaración jurada por escrito) y que jamás sería identificado el autor de los comentarios ante persona o por razón alguna.

Resumiendo, luego de finalizadas las entrevistas (realizadas por tres profesionales) se comenzó a analizar la información y se llegó a la conclusión de que más del 80% del universo entrevistado no se sentía identificado con la compañía y el sentimiento de pertenencia "brillaba" por su ausencia.

Con una tasa de rotación baja y una antigüedad promedio superior a los 10 años la mayoría de esos seres humanos estaban dispuestos a cambiar de empleo por apenas un 20% más de ingresos mensuales.

En un porcentaje muy alto (más del 70%) hicieron comentarios ofensivos contra el Presidente del Directorio.

Ante esta situación, se decidió interrumpir la encuesta (restaban 2 plantas) y solicitar una reunión con el Directorio para informar sobre la problemática de RR.HH. descubierta y disponer cursos de acción.

Al exponer la situación, la reacción de los dueños y directores de la empresa, fue exigir los nombres de las personas que no estaban de acuerdo con la empresa.

Por supuesto que, cumpliendo con nuestros principios éticos, esa información no les fue suministrada.

Quizás usted se pregunte como terminó esta historia.

Pues terminó a la semana siguiente cobrando nuestros honorarios por el trabajo desarrollado en la Planta 1, nos agradecieron los que les habíamos hecho ahorrar al no realizar las encuestas en las Plantas 2 y 3 y quedando sin efecto el proyecto.

Lamentablemente, los empresarios no comprendieron que es imposible llevar adelante "seriamente" un Plan de calidad total sin un Planeamiento de RR.HH. y mucho menos sin identificación y pertenencia de los mismos.

El Directorio de esa empresa se equivocó en lo mismo que se equivocan la mayoría de los empresarios de nuestro país al no aceptar que "el ejemplo" debe ir siempre de arriba hacia abajo y "la autoridad" se reconoce y se genera de abajo hacia arriba.

Y los hombres y mujeres de la historia perdieron la oportunidad de crecer ellos y hacer crecer a la compañía a través de la cultura de la calidad total.

Pero esto les resultaba imposible en un ambiente injusto, cargado de resentimientos, con el síndrome de la desocupación y por lo tanto "callando" y "aguantando" o sea, sin un adecuado sistema de RR.HH. con premios y castigos.

Algún día, cuando no pueda cumplir con las exigencias de calidad, el mercado le cobrará esta cuenta a la empresa. Como mínimo con un Concurso Preventivo de Acreedores y como máximo con la pérdida de las acciones por parte de la familia fundadora.

REQUISITOS

Estamos convencidos de que la calidad total no sólo es posible en la pequeña y mediana empresa argentina sino que resulta "imprescindible" como "ventaja competitiva" al momento de competir con grupos económicos multinacionales poderosos.

Pero para llegar a ella hacen falta:

- Convencimiento de que la calidad total es la mejor herramienta para aumentar la contribución de los productos y la rentabilidad de la compañía en mercados cada vez más exigentes y competitivos.
- Humildad, capacidad de autocrítica y predisposición a escuchar y valorar las ideas de cualquier miembro de la organización (sin importar su categoría) por parte de la máxima conducción.
- Convencimiento, de los Directores y de los Gerentes, acerca de la necesidad de crecimiento de la eficiencia operativa como condición del éxito del negocio.
- Apoyo incondicional de los niveles de jefatura y supervisión para el alcance de los objetivos dispuestos por el Directorio. Y convencimiento de esos mismos niveles que el potencial humano de la compañía tiene una importante capacidad ociosa.
- Un Plan de Organización, orientado al Marketing, que provea una separación adecuada de las responsabilidades funcionales.
- Prácticas sanas y sencillas en la ejecución de las tareas.
- Premios y Gratificaciones (materiales e inmateriales) por aportes a la calidad.
- El deseo de cambio de, por lo menos, más de la mitad del personal.
- Una política de capacitación activa.
- Ausencia de hostilidad Patronal <> Sindical.
- Existencia, en la compañía, de una persona motivada y reconocida para conducir la acción de calidad total.
- Que la empresa tenga capacidad económico-financiera para permitir las reuniones de los círculos de calidad en horario de trabajo.

NIVELES FUNCIONALES

Los niveles funcionales, en un sistema de calidad total, podrían estar dados por:

1º) El **Iniciador**. Es el que toma la decisión de poner en marcha la política. Lo ideal es que sea el número uno de la compañía.

2º) El **Comité de Calidad**, formado por los gerentes de la empresa, es el máximo órgano decisorio y generalmente sus actos no son revocados ni por el Directorio.

3º) El **Consultor Externo**. Preferentemente un hombre de Marketing con formación en calidad, de aportes agudos, pragmático, con una visión no comprometida con sector alguno de la compañía. Debe Orientar y ayudar, principalmente en la iniciación y formación de los actores. En el caso "ideal" debería estar acompañado por un Especialista en Recursos Humanos.

4º) El **Coordinador**. Es el miembro de la organización que coordina las acciones del plan de calidad, da impulso, es el interlocutor válido entre el consultor y los conductores. Tiene autoridad reconocida por la Organización.

5º) Los **Conductores**, son los que dan vida y dirigen los círculos de calidad, generalmente son los capataces, supervisores o jefes de sección.

6º) Los **Participantes**. Son los empleados voluntarios que participan en el círculo de calidad.

METODOLOGÍA

La metodología global, para avanzar hacia la calidad total debería constar de las siguientes grandes etapas:

1. El Círculo de Calidad identifica el problema y propone la solución.
2. El Comité de Calidad estudia la propuesta, la devuelve con recomendaciones y/o modificaciones o decide ejecutarla.
3. La Organización pone en práctica la solución.
4. La Organización y el Círculo de Calidad evalúan y controlan la efectividad de la solución.

AMENAZAS Y OBSTÁCULOS

En el camino hacia la calidad total son esperables todas o algunas de las siguientes "amenazas" y "obstáculos":

- Falta de constancia en la planificación.
- Mentalidad cortoplacista generalizada.
- Convencimiento de que los problemas se deben al personal, principalmente de Capataz para abajo.
- Exigencia de resultados inmediatos por parte de la conducción.
- Deficientes métodos de control.
- Creer que la automatización y maquinaria de última generación solucionan la problemática de calidad.
- Desactualización del sistema educativo de la sociedad en la cual se desempeña la compañía.
- Institucionalización de la Gerencia de Calidad.
- Que los dueños, socios o ejecutivos creen que un Asesor Externo en Marketing y Calidad, para poder ayudar a la empresa, debe saber "todo" sobre el negocio y sobre el mercado en el cual se desempeña la misma.
- Ensayos y experimentos inadecuados de los prototipos.
- Surgimiento de desaliento, fundamentalmente en la alta conducción, al no poder alcanzar en un 100% el Defecto "cero".
- Mentalidad antiplaneamiento estratégico a nivel gerencial.
- La existencia de ejecutivos "indispensables", sin los cuales la empresa no puede funcionar bien.
- Que la empresa cuente con especialistas en "explotar fracasos".
- Que en el ámbito de la conducción existan ejecutivos que despersionalicen o maltraten a subordinados o terceros (p/ej: "Usted no es nadie", "¿Quién se piensa qué es?").
- Que la Organización cuente con "Asesinos de la Creatividad" (p/ej: "ya lo intentamos y fracasó", "los socios no lo aprobarán", "su idea no va con nuestra política", "seguramente costará demasiado caro", "su idea es demasiado revolucionaria para este tiempo").
- Los Burócratas y los incapaces, que por naturaleza y auto protección se oponen a todo proceso creativo o innovador.

TEST INTRODUCTORIO A LA CALIDAD TOTAL

Estimado lector, si usted es empresario o ejecutivo, le proponemos realizar un pequeño test de introducción a la calidad total sobre su empresa, aceptando con "**SÍ**" cuando lo expresado se cumpla o rechazando con "**NO**" cuando ocurra lo contrario:

FACTOR	SÍ	NO
Lo importante en calidad ya lo hicimos y no puede mejorarse significativamente porque estamos certificados ISO 9001.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La estructura de la demanda (clientes) , a la cual abastecemos como proveedores, está saturada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El porcentaje de productos fallados , de segunda, descartes, reparaciones, retrasos, rechazos y reclamos es excesivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad la controla el área de calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En nuestra empresa, hace relativamente poco tiempo, los socios rehusaron iniciativas participativas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de conducción de la compañía es autocrático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los niveles jerárquicos de la empresa son más de cinco (5).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa no tiene organigrama o lo tiene y es solamente un cuadro decorativo colgado que no se respeta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa está en plena reestructuración o reingeniería .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Directorio no es partidario de un proyecto de responsabilidad compartida con los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mayoría de las áreas de la compañía son compartimientos estancos que no trabajan coordinadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los lugares de trabajo están, geográficamente, muy separados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa está por cambiar la composición del paquete accionario y/o del directorio .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se poseemos indicadores de control de gestión .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La tasa de rotación de los RR.HH. es superior al promedio del segmento de mercado en el cual se desempeña la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los sueldos y jornales son inferiores al promedio del segmento de mercado en el cual se desempeña la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo dedicado a la capacitación anual de los RR.HH. es inferior al 1% de las horas trabajadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los intentos realizados para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados fracasaron.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pirámide de edades indica envejecimiento de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El equipamiento de producción u operaciones (servicios) es obsoleto y no cumple con los requerimientos del mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel medio de educación de los RR.HH. de la empresa es muy bajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los ejecutivos son poco cooperativos y, en la mayoría de los casos, antagonistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay problemas recurrentes que nunca fueron resueltos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la empresa se privilegian las relaciones personales, especialmente las afectivas, a las capacidades o competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No existe un comité de gestión o estructura equivalente que coordine la acción de los gerentes de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El índice de ausentismo es superior al promedio del segmento de mercado en el cual se desempeña la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los procesos de decisión son lentos y burocráticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las decisiones financieras de la empresa se toman por afuera de la misma e ignorando al gerente del área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay clanes o "trenzas" importantes que forman una estructura informal muy poderosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para los dueños del capital no existe diferencia entre la familia y la empresa . Por lo cual los lazos sanguíneos afectan las decisiones, fundamentalmente cuando lo mejor para la empresa no es lo mejor para la familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No existe la separación necesaria entre la alta conducción y los accionistas , para que los puestos ejecutivos sean ocupados por "los más aptos" sin tener en cuenta su porcentaje del capital de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa no tiene planes de carrera, gratificaciones, bonus y otros incentivos para los RR.HH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La trayectoria exitosa de la empresa y el prestigio de la marca son garantía suficiente para la sustentabilidad de la misma en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra estrategia de RR.HH. no prevé medición ni evaluación de identificación y pertenencia de la dotación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la empresa no se realizan eventos de integración de todos los niveles de sus RR.HH. y sus familias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si obtuvo **más de diez (10) sí**, en su empresa no se debería iniciar una política de calidad total sin preparación y varias acciones anteriores.

Si sus **NO** fueron **más de veinticinco (25)**, su empresa está en condiciones de iniciar el proceso de cambio profundo hacia la "cultura" de la calidad total. Felicitaciones y mucha suerte.

CONCLUSIONES

Son muchos los empresarios y ejecutivos que luego de acordar el inicio de un plan de calidad total se apuran demasiado sin el objetivo y la metodología necesarios.

Piensan que podrán aprender diariamente, formar los grupos y comenzar.

Los que tienen mucha suerte, la minoría, logran salir adelante. La mayoría fracasa en el intento.

Como hemos visto en varias empresas argentinas, la carrera alocada y la ausencia de planeamiento estratégico, en un mercado competitivo, conducen al desastre, sin importar todo lo exitosa y prolongada que haya sido la trayectoria de la compañía.

Para llegar a la calidad total el camino de "largo" y "arduo". Pero al final del mismo, como se ha demostrado en miles de empresas en el mundo, la recompensa del mercado retribuirá, con creces, el sacrificio realizado.

Nuestro trabajo diario como Consultores está orientado a ayudar a la PYME para que ese camino sea lo más corto y menos arduo posible.

Ojalá hayamos alcanzado el objetivo planteado al comienzo del trabajo.

Muchas gracias.

(*) JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©1993 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor. También publicado en las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn en las cuentas del autor.

Bibliografía

- ADAM, HERSHAVER Y RAUCH. Productividad y Calidad. Ed. Trillas. México DF, México. 1991.
- ALBRECHT, K. La Revolución del Servicio. Ed. Legis. Bogotá, Colombia. 1991.
- CROSBY, P. La Calidad No Cuesta. Ed. CECSA. México DF, México. 1990.
- DEMING, E. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España. 1989.
- DRUCKER, P. La Gerencia. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1985.
- ISHIKAWA, K. ¿Qué es el Control de Calidad? Ed. Norma. Barcelona, España. 1991.
- JURAN, J.M. Y GRZYNA F. Quality Control Handbook. Ed. McGraw Hill. New York, U.S.A. 1988.
- KATZ, B. Como Gerenciar el Servicio al Cliente. Ed. Legis. Bogotá, Colombia. 1991.
- LIKERT, R. Un Nuevo Método de Gestión y Dirección. Ed. Deusto. Bilbao, España. 1972.
- MCGREGOR, D. El Aspecto Humano de la Empresa. Ed. Diana. México DF, México. 1966.
- OGLIASTRI, E. Gerencia Japonesa y Círculos de Participación. Ed. Norma. Bogotá, Colombia. 1988.
- RICCARDI, R. La Cultura de la calidad total. Ed. Fausto. Buenos Aires, Argentina. 1992.
- SOSA PULIDO, D. Administración por Calidad (APC). Ed. Limusa. México DF, México. 1991.
- THOMPSON, P.C. Círculos de Calidad. Ed. Norma. Bogotá, Colombia. 1984.