



# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA TRILOGÍA DE JURÁN.

Por: Rey Felipe González Meriño. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.

## Introducción.

Entre las variadas definiciones de <<economía>> es comúnmente aceptado el concepto de que <<economía>> es la ciencia que estudia la forma en que la sociedad humana utiliza los recursos escasos para producir mercancías necesarias y distribuirlas. Lo cierto es que la <<escasez>> es un término relativo que está en correspondencia con los niveles de la demanda en las diferentes épocas. Pero como la necesidades humanas son permanentemente crecientes siempre habrá escasez relativa y, por tanto, ciencia de la economía.

La humanidad ha logrado ir reduciendo la brecha entre las existencias de recursos y las necesidades humanas traduciendo los avances de la ciencia y la técnica en productividad. Por este camino los niveles de ofertas fueron superando la demanda; lo que se expresa en la saturación los mercados.

El auge de la gestión de la calidad ha estado asociado a la saturación de los mercados nacionales e internacionales producto de la primacía de la oferta por encima de la demanda. Por tanto, es necesario destacar que el boom de la calidad

está indisolublemente relacionado con el desarrollo del marketing; centrado en la promoción y en la investigación de mercados.

En las condiciones de la creciente ola globalizadora la eficiente gestión de la calidad se convierte en una de las principales fuentes de ventajas competitivas<sup>1</sup> de las que disponen las empresas en pos mantener sus cuotas de mercado para sobrevivir y crecer.

## Cronología de la evolución de la gestión de la calidad.

La Gestión de la Calidad ha sido históricamente parte de la administración en las organizaciones. Una de las estrategias empresariales más universales y necesaria es la Estrategia de la Calidad, ello a sido así porque la gestión de la calidad influye poderosamente en:

---

<sup>1</sup> Es aquella capacidad que emana del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. **Para mejor entendimiento:** el valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen precios más elevados.

1. La reducción de los costos (mediante la reducción de las pérdidas por deficiente calidad).
2. El aumento de la productividad.
3. La elevación de la competitividad.
4. El aumento de la preferencia del cliente.
5. La satisfacción y motivación de los trabajadores.

Estas realidades nos han traído también a los días de la necesaria Dirección Estratégica de la Calidad, a la cual se llegó luego de evolución que se expone seguidamente.

A pesar de que no fue hasta mediados del siglo XVIII cuando se pasó del trabajo artesano al trabajo en fábricas o factorías, tal vez la referencia más antigua a una incipiente forma de gestión de la calidad esté en el hecho de que en la edad media se estableció el "Guild Act"<sup>2</sup> (Ley sobre los Gremios) que consistió en el nombramiento de personas encargadas de vigilar que el trabajo realizado tuviera un nivel aceptable.

De todas formas el inicio de la gestión de la calidad está asociada a la aparición de la administración científica cuyos pilares se pusieron a inicios del siglo XX. Respecto a la Gestión de la Calidad en:

#### **1900**

El ingeniero norteamericano F.W. Taylor, considerado padre de la organización científica del trabajo, dio legitimidad al inspector al asignarle como contenido de trabajo velar por la calidad de la producción.

#### **1920**

Se establecen formalmente las actividades de inspección al quedar definida la calidad como una actividad científicamente fundamentada, como

<sup>2</sup> Julián Pavón Morote y Antonio Hidalgo Nuchera. Gestión e Innovación. Un Enfoque Estratégico. Ediciones Pirámides, S.A. Madrid, 1997

una actividad de las funciones de dirección representada en un departamento de la empresa.

#### **1924**

Se crea el departamento de aseguramiento de la calidad en los Laboratorios Telefónicos Bell, en Norteamérica.

#### **1931**

Se publica el libro de W.A Shewhart "Economic Control Of Quality Of Manufactured Product, el cuál al dar un enfoque científico a ésta disciplina propició un vuelco al movimiento de la calidad.

#### **1940**

A partir de éste año sobre la base del departamento de aseguramiento de la calidad, creado en los Laboratorios Bell - que incluía a un grupo de distinguidas figuras como W.A Shewhart, Harold Dodge, Henry Ruming, G.D Edwards y Joseph Juran - surgieron los gráficos de control y las tablas de muestreo; herramientas estadísticas que ya suman un largo historial dentro del control de la calidad. Después de 1940 el control estadístico de la calidad se convierte en una disciplina reconocida.

#### **1960**

Surge una nueva etapa en el control de la calidad denominada aseguramiento de la calidad; evolucionando el control de la calidad de una disciplina estrecha, enmarcada en el proceso productivo, hacia la extensión de las funciones de la calidad a todas las etapas del desarrollo del producto como se expresan en la conocida espiral de la calidad, la cual consta de la siguiente secuencia:

1. Identificación de las necesidades de los clientes.
2. Diseño y desarrollo del producto.
3. Calidad de los suministros.
4. Planificación y desarrollo del proceso.
5. Producción.
6. Inspección y ensayo.

7. Envase y almacenamiento.
8. Distribución de ventas.
9. Instalación y ventas.
10. Asistencia técnica y mantenimiento.
11. Comportamiento durante el uso.

Esta etapa se enriqueció con cuatro elementos fundamentales: Ingeniería de la fiabilidad, cuantificación de los costos de la calidad (introducido en 1951 por Joseph Juran), control total de la calidad (propuesto en 1956 por Armand Feigenbaum) y el movimiento cero defectos, basado en fuertes mecanismos de motivación.

Hasta finales de los años 60 el principal objetivo de los departamentos de la calidad fue la prevención de defectos- la calidad era vista, más que como una posible base para la competencia, como algo que de ser ignorado afectaría a la empresa. Pero en la nueva concepción de los años 70 se vincula la calidad con la productividad y se define ésta desde el punto de vista de las necesidades del cliente. Con esta nueva perspectiva la calidad comienza a ser considerada en los procesos de planeación estratégica. Este hecho no niega, si no que presupone la dirección operativa de la calidad.

### 1970

Dirección Estratégica de la Calidad por la Alta Gerencia.

La siguiente tabla resume la evolución de la Gestión de la Calidad.

<i>Etapa</i>	<i>Características</i>
<b>Verificación (Inspección)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Calidad definida por el productor.</li> <li>❖ Fallos naturales.</li> <li>❖ Reparación de fallos sobre la marcha.</li> </ul>
Control Estadístico de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Consumidores comienzan a elegir.</li> <li>❑ Aparición de los Departamentos de Control de la Calidad.</li> <li>❑ Inicio de las técnicas de Control de la Calidad.</li> </ul>
Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Consumidores premian la calidad.</li> <li>◆ Calidad estratégica competitiva.</li> <li>◆ Nuevas técnicas de enfoque de la calidad.</li> <li>◆ Calidad extendida más allá de la áreas de fabricación.</li> </ul>
<b>Calidad Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Calidad es la que percibe el cliente.</li> <li>⇒ Orientación a la satisfacción total del cliente.</li> <li>⇒ Calidad dinámica.</li> <li>⇒ Implicación de todos los miembros de la empresa y de los grupos externos relacionados.</li> </ul>
<i>Verificación o Inspección: Detección de los fallos chequeando el 100% de la producción.</i>	

**Control Estadístico de la Calidad: Control de la calidad basado en la inspección. Pero a menor costo porque se basa en la verificación por muestreo.**

**Aseguramiento de la Calidad: Integra el concepto de mejoramiento continuo a través de políticas, objetivos y estructuras para que la calidad satisfaga las necesidades de los clientes.**

Gestión Estratégica de la Calidad: Integra los conceptos anteriores e incorpora el concepto de Calidad Total o Gestión Integral de la Calidad. Por tanto la Calidad Total es una forma de gestión que:

- ⇒ Abarca todas las actividades que realiza la organización y estructura el concepto proveedor/cliente tanto a nivel externo como interno.
- ⇒ Tiene como objetivo definir y satisfacer las necesidades de los clientes con productos o servicios libres de defectos.
- ⇒ Debido a que las necesidades varían apareciendo nuevas o aumentando los niveles de exigencias actuales, el concepto de Calidad Total incorpora el de Mejora Continua.

La Calidad Total se basa en los siguientes principios:

1. Reconocer los requisitos del cliente.
  - a) ¿Quiénes son nuestros clientes? Todos aquellos que reciban un producto o servicio nuestro.
  - b) ¿Cuáles son sus requerimientos? La única manera de saberlo es preguntárselo. Usted podrá entonces discutir y acordar los requerimientos con sus clientes. Nunca asumas que conoce las necesidades de sus clientes; es un error.

2. Entender y mejorar la cadena cliente/proveedor.

a) Nuestra organización es una complicada cadena de procesos y personas dependiendo de la calidad del trabajo que recibe de otros. Tenemos suministradores internos y externos de materias primas, productos semielaborados, prestadores de servicios, y clientes externos que compran nuestros servicios y productos finales.

3. Lograr la satisfacción del cliente.

4. Énfasis en hacer las cosas bien desde la primera vez, unido al concepto de autocontrol.

a) La tarea es lograr la satisfacción del cliente al costo más bajo posible. Algunas actividades que hacemos (como contabilidad, almacenamiento, I & D, atención a quejas de los clientes, etc.) añaden costo, pero no valor.

b) Evitar desperdicios no significa necesariamente trabajar más duro. Significa:

⇒ Entender que se quiere de ti.

⇒ Estar seguro de que dispones de los medios que necesitas para cumplir con el trabajo que se espera de ti.

5. La calidad es responsabilidad de todos en la organización.

6. Paso de una actitud pasiva (corregir defectos) a una activa (prevenir fallos).

7. La meta es buscar el “cero defecto” mediante la mejora continua. El mejoramiento continuo es la meta.

No importa cuanto mejores, tus competidores seguirán mejorando y nuestros clientes continuarán esperando siempre mejor calidad de nosotros.

8. Prever la calidad interna (establecimiento de relaciones

- proveedor/cliente dentro de la organización) cuya mejora redundará en el producto final.
9. Eliminación de las barreras interdepartamentales.
  10. Participación e involucramiento de la Alta Dirección.
  11. Introducción de indicadores simples para visualizar la mejora continua.

a) ¿A menos que puedas medir como saber si estás mejorando? Pasos a seguir para saber si mejoras:

- ⇒ Seleccione su tarea de mejoramiento,
- ⇒ Encuentre la forma de medirlo.
- ⇒ Determine sus metas.
- ⇒ Mida.
- ⇒ Cuente a otros los éxitos que vayas alcanzando.

12. Reconocimiento y divulgación de los éxitos alcanzados.

### **La Gestión de la Calidad y la Trilogía de Juran.**

El concepto de calidad proviene del latín “quedita” que puede ser interpretado como calidad o propiedad. En la actualidad son muy variados los conceptos utilizados para definir la calidad; van desde los más concretos hasta los más abstractos.

La Calidad es comúnmente entendida, según la norma **ISO 8402:94**, como *el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.*

En algunos contextos las necesidades están especificadas (expresadas), mientras que en otros las necesidades son implícitas - por los que deben ser identificadas y definidas.

La gestión de la calidad puede ser considerada como la interrelación del

conjunto de medios por cuales se logra la calidad. Este proceso incluye tres elementos conocidos como la trilogía de Juran, lograda por analogía con la administración financiera, a saber:

- ❖ Planificación de la Calidad,
- ❖ Control de la Calidad,
- ❖ Mejora de la calidad.

Por la teoría de la Administración conocemos que la primer actividad para emprender cualquier proceso de dirección es la planificación; comenzando por establecer el estado deseado u objetivo por el cual vamos a emprender acciones, seguidamente es necesario organizar para iniciar el trabajo. Una vez en operaciones hay que ir comparando sistemáticamente el desempeño real con lo planificado para emprender acciones de corrección ante las desviaciones críticas, para lo cual habrá que mantenerse organizando o coordinando; y mejorando siempre que aparezcan desviaciones críticas.

### **Planificación de la Calidad.**

Planear<sup>3</sup> es prever ¿qué hacer, con qué hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién o quienes son los responsables de hacerlo?. Por ello, lo primero es establecer el objetivo; que consiste en ¿qué hacer?

En el caso de la gestión de la calidad se establecen los objetivos perseguidos con la planificación:

1. Que los productos o servicios satisfagan las necesidades de los clientes,
2. Reducir (minimizar) la insatisfacción del cliente con el producto o servicio.
3. Evitar defectos costosos,
4. Optimizar el desempeño de la empresa.

Partiendo de estos objetivos puede

---

<sup>3</sup> La planeación es una actividad más de visión, de conocimiento, que planificar. Planificar es operativizar lo planeado.

definirse la planificación de la calidad como la actividad encaminada a determinar las necesidades de los clientes y a desarrollar, seguidamente, los productos o procesos requeridos para satisfacer esas necesidades.

A pesar de la gran variedad de bienes y servicios, y de procesos necesarios para lograrlos, que demanda la sociedad se habla de la siguiente secuencia universal de pasos para la planificación de la calidad:

1. Identificación de las necesidades de los clientes.
2. Determinación de las necesidades de los clientes.
3. Traducción de esas necesidades al lenguaje del productor.
4. Desarrollo de las características del producto que respondan de forma óptima a dichas necesidades.
5. Desarrollo de los procesos capaces de producir las características previstas para el producto.
6. Transferir el proceso a las fuerzas operativas.

En las condiciones actuales sólo a partir de la identificación de los clientes, y de la determinación de sus necesidades es imposible iniciar un proceso de dirección de la calidad.

Es conocido que la situación real en

muchas organizaciones empresariales es que generalmente la calidad no es tratada sistemáticamente como un proceso de gestión que es, sino más bien como una actividad independiente encargada- más que del control como un proceso- de detectar defectos producidos y no a prevenirlos. El control de la calidad se realiza como si fuera algo separado de planificación alguna, lo que por ende no conduce a ningún proceso integral de mejora. Sin embargo, lo que hoy por hoy la mejora constituye una de las más significativas fuentes de ventaja competitiva, en la cual los rendimientos de la inversión son uno de los más elevados que existen.

En estas condiciones es necesario que, acorde con los cambios que ocurren en nuestro entorno económico, se comience (partiendo de la calidad planificada) a controlar la calidad de forma sistemática, y que conduzca a la mejora como proceso imprescindible para propiciar la coincidencia entre la calidad real y la planificada.

Como se muestra en la figura 1 la calidad planificada sobre la base de las necesidades de los clientes es la calidad que se desea alcanzar, sin embargo la calidad realmente lograda puede contener defectos, los cuales han de ser corregidos mediante la mejora.

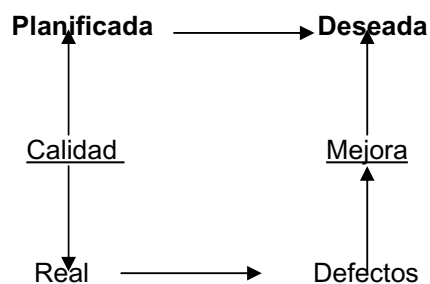


Figura 1: Proceso para la obtención de la calidad deseada.

### Control de la Calidad.

Para valorar el cumplimiento de cualquier planificación es necesario el control. En el caso de la calidad

consideremos el control como un proceso por medio del cual se valora el comportamiento real y se compara con lo planificado (con los objetivos) para emprender acciones correctoras

sobre los resultados no deseados. El fin de dicho control es minimizar el daño sobre la capacidad del proceso que pueda afectar el cumplimiento de lo planificado. Esto puede lograrse por medio de la acción inmediata- una vez detectado un fallo- para restablecer la situación o, mejor aún, previendo el posible daño.

El control es un proceso de retroalimentación en el que intervienen un **mecanismo sensor**, encargado de reflejar el comportamiento real e informarlo a un **mecanismo comparador**, encargado éste último de hacer de arbitro, al comparar el desempeño real con el planificado y si la diferencia es crítica activar el **mecanismo corrector** para hacer los cambios necesarios con la finalidad de regular el desempeño para el fin de acercar la calidad real (lograda) a la calidad deseada (planificada.)

El control de la calidad deben intervenir desde el director ejecutivo hasta los operarios. Puede parecer incongruente el hecho de que la dirección habla el lenguaje del dinero y la fuerza laboral el lenguaje de las cosas. Pero hay otro elemento y es el hecho de que generalmente los operarios y el director ejecutivo no se comunican directamente si no a través de la dirección intermedia, la cual actuará como traductora y, por tanto, que deber ser bilingüe; debe hablar (según Juran) el lenguaje del dinero y el lenguaje de las cosas.

Dentro del sistema general de la empresa el control es un subsistema complejo, el cual a la vez tiene subsistema acorde a los niveles jerárquicos de la organización (alta dirección, nivel medio, nivel de operario.) Todos éstos lenguajes pueden generar diferencias que incidan sobre la gestión de la calidad. Por ejemplo, los objetivos son productos y características del proceso que se son establecidas y normadas en especificaciones, manuales de la calidad o cartas tecnológicas. La dirección media supervisa a las fuerzas operativas

(hablándole en el lenguaje de las cosas: toneladas, metros cuadrados, litros, etc.) y comunica a la dirección superior operativas (hablándole en el lenguaje del dinero: utilidades, rendimientos, presupuestos, costos, etc.), la cual a su vez valora en función de sus objetivos más estratégicos (enfocados hacia las utilidades en el negocio) expresados el lenguaje del dinero.

Como, tanto la buena como la deficiente calidad la produce el operario lo ideal sería asignar la responsabilidad total por la calidad al individuo, poniendo así en posición de autocontrol, para lo cual hay que proveer al hombre de:

- a) Un medio para conocer los objetivos,
- b) un medio para conocer el comportamiento real,
- c) un medio para corregir el comportamiento en caso de no corresponder con los objetivos.

Cuando los operarios están en capacidad de detectar y corregir las no conformidades, y además hacerlo en tiempo real, es decir, que el tiempo entre la detección de la falla y su corrección sea récord se dice que el proceso es controlable por el operario. Cuando todo o parte del proceso tiene que ser controlado por la dirección se dice que estamos en presencia de la controlabilidad por la dirección.

### **La Mejora de la Calidad.**

A los efectos del presente trabajo es en este aspecto en el que deseamos profundizar por su impacto inmediato en la gestión empresarial, y en la conciencia de los factores humanos de la empresa, que puede palpar de forma práctica y rápida los resultados de la mejora de la calidad.

Ya hemos dado una definición de calidad. Pero para profundizar en ésta cuestión, que nos interesa, debemos hacer algunas importantes precisiones y establecer otras definiciones

necesarias para el análisis de la mejora de la calidad.

La calidad tiene realmente dos significados relevantes, por una parte significa aquellas características del producto o servicio que responden a las necesidades de los clientes, y por otra ausencia de deficiencias. Existe un término que incluye ambos significados; << **adecuación al uso**>>

Entendamos por producto la resultante (salida) de cualquier proceso, que consiste fundamentalmente en bienes, <<software>> y servicios.

Bienes son cosas (productos) físicos, palpables, duros (<<Hardware>>)

Software es en general un programa de instrucciones que se hace extensivo a información en general: informes, planes, órdenes, tecnología, etc.

Servicio es el trabajo que se realiza para otra persona pero que no se brinda como algo físico-transportable; ejemplo: energía, transporte, comunicaciones, recreación, hotelería y turismo- donde se ofertan bienes y servicios. Dentro de las empresas nóminas, contratación, mantenimientos, etc. son servicios.

**Características del producto son aquellas propiedades que presenta un producto con la pretensión de satisfacer determinadas necesidades de los clientes, por ende, proporcionar satisfacción al cliente.**

Las características del producto se miden generalmente en función de variables. Ejemplo, plazos de entrega en horas, días o minutos, y el área en metros cuadrados.

Las características del producto generalmente son de doble

naturaleza: Tecnológica y de Atención.

El bajo consumo de carburantes de los equipos automotores, el bajo nivel de contaminación de un auto, el poco peso y las reducidas dimensiones de un equipo mecánico, electrónico o electrodoméstico, el bajo consumo de electricidad, etc. Son ejemplos de características de calidad tecnológicas de un producto.

La rapidez de la entrega, las facilidades de mantenimiento y garantía, la cortesía y el trato, etc. Son ejemplos de características de calidad de atención con relación a un producto.

Para la característica de un producto no existe una unidad universal de medida. Su esencia está en como evalúan los clientes la calidad, o sea, determinar- en el primer paso de la secuencia universal para la planificación de la calidad- cuáles son las características que los clientes consideran claves para la satisfacción de sus necesidades. En éste aspecto hay que estar muy listos con las investigaciones de mercado sobre la satisfacción del cliente. Hay que ser muy creativos porque los clientes son muy creativos en la forma de evaluar los beneficios que le brinda el producto y su relación con los productos de la competencia. Muchas empresas han estado perdiendo cuotas de mercado cumpliendo sus productos al 100% las especificaciones porque sencillamente los clientes han probado que similares de la competencia les resultan más económicos.

Ausencia de deficiencia es la forma de la calidad cuya medida no está en función de la ausencia de deficiencia, sino en función del grado de las deficiencias, como el índice de errores o la fracción de unidades defectuosas. La podríamos expresar como sigue:



### frecuencia de deficiencias

(Cant. de defectos o de errores, hrs de reproceso, coste de mala calidad.)

**Calidad** = -----

### momentos de deficiencias

(Unidades producidas, horas trabajadas unidades vendidas, ingresos por ventas)

Deficiencia del producto es un fallo, un déficit que tiene como consecuencia la insatisfacción del cliente con el producto. Adopta la forma de maltrato, demora, falta de respuesta, poca cortesía, no funcionamiento de equipos, deterioro, mala presentación, ralladuras, etc., etc.

Las deficiencias se miden generalmente en función de atributos. Ejemplo el cumplimiento o no de una promesa, un diámetro cumple o no con la especificación.

Satisfacción con el producto es el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. Generalmente es sinónimo de satisfacción del cliente.

### ¿Qué es la Mejora?

Generalmente cuando se manufacturan o elaboran los productos no se logra la uniformidad al cien por cien, si eso ocurriera estaríamos en presencia del “cero defecto” o “cero calidad”. Siempre ocurren desviaciones- ahora es un tipo de defecto o no uniformidad y ahorita es otro- que detecta el control de los supervisores o el autocontrol de los operarios. Esas desviaciones son ciertamente costosas. Pero abundan problemas de calidad que pasan inadvertidos para el mecanismo sensor del sistema de control, problemas para los que conscientemente no se prevé que emitan una alarma dentro del programa. Tales situaciones se dan porque en las empresas nos hemos acostumbrado a convivir con ellos y por eso se han desconectado las señales de alarma

Dichos Fallos no son esporádicos sino que constituyen problemas de deficiente calidad constantemente reiterados (crónicos) . El costo de tales problemas crónico de baja calidad parecen imperceptibles pero son muy elevados.

La mejora de la calidad a la que haremos referencia en el presente trabajo no es la “extintora de fuegos”, sino a aquella que actúa sobre los **problemas crónico de calidad**; a la mejora que según Juran<sup>4</sup> significa la creación organizada de cambios ventajosos. Dicha mejora es la que se refleja en el Diagrama de la Trilogía de Juran se expone en la Figura 2.

La Mejora de la Calidad constituye un proceso mediante el cual se consigue elevar las cuotas de calidad a niveles superiores, sin precedentes. Para lograr estos resultados con éste proceso es necesario:

1. Establecer una estructura organizativa para lograr una creciente tasa de mejora anual de la calidad.
2. Identificar las necesidades concretas de mejora- que se tratan como proyectos de mejora; que no son más que un problema elegido para solucionar.
3. Definir un equipo de persona para cada proyecto con una clara responsabilidad para concluirlo.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos puedan:

a) Diagnosticar las causas

---

<sup>4</sup> Programa Juran para la Mejora de la Calidad (en dos tomos) Tomo I. Editado en Cuba por el MINBAS.

- b) Fomentar y establecer un remedio
- c) Establecer los controles para mantener los beneficios alcanzados.

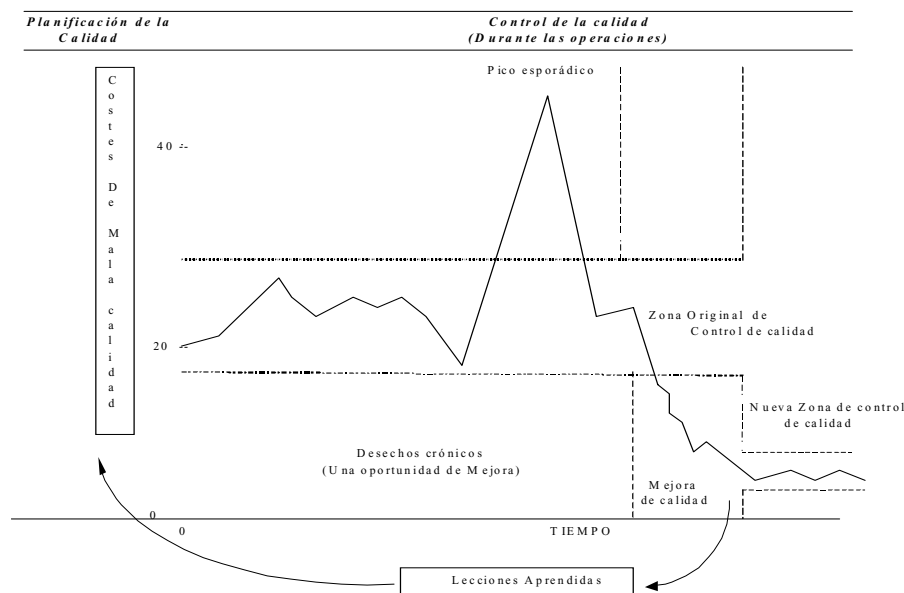
Las empresas que emprenden procesos de mejoras anuales de forma sistemática logran una determinada tasa de mejora. Las mejoras pueden ser en forma de:

- a) desarrollo de nuevos productos que superen a los anteriores,
- b) adopción de nuevas tecnologías,
- c) revisión de los procesos para

reducir los índices de error.

Cuando la competencia introduce nuevos productos (superiores) ocurre un deterioro de las tasas de mejora de las empresas que no logran iguales o superiores desarrollos que aquellas. Así, automáticamente, si los productos y procesos de la empresa aparecen deficientes descende la cuota de venta del producto y se generan nuevos desechos o rechazos.

Figura 2: La Trilogía de Juran para la Gestión de la Calidad<sup>5</sup>.



Para mantenerse en la competencia apoyándose en la mejora de la calidad como fuente de ventaja competitiva es necesario lograr una tasa de mejora progresiva superior a la de la competencia.

En resumen es evidente que un factor importante por el liderazgo en calidad es la tasa de mejora, pues si la competencia marcha a ritmo

revolucionario y nosotros a ritmo evolutivo, seríamos superados y perderíamos las posibles ventajas.

La mejora es necesaria para ambos tipos de calidad: características del producto y ausencia de deficiencias.

Para mantener e incrementar las cuotas de ventas, y las utilidades es necesario desarrollar nuevos procesos

<sup>5</sup> Tomado del Libro del Manual para Ejecutivos Titulado: Juran y el Liderazgo para la Calidad.

y nuevas características de los productos porque las necesidades son un blanco móvil. Los costos competitivos son también un objetivo muy dinámico. Por ello, es que para lograr competitividad en costos basada en calidad hay que reducir continuamente las deficiencias del producto, las del proceso y las pérdidas crónicas por baja calidad.

Debemos observar el hecho de que algunos resultados en mejora de la calidad se logran por iniciativa y liderazgo de la alta dirección; sobre todo cuando se trata de nuevos productos para generar ventas los propios directivos toman decisiones para el desarrollo de nuevos productos. Pero la gran realidad es que la mayoría de los resultados por mejora tienen lugar por iniciativa de los niveles bajo de la empresa, los cuales hasta se quejan del freno de la dirección para aceptar e implementar nuevas ideas.

Lo anterior demuestra que la mejora de la calidad adquiere un carácter de actividad voluntaria y no legitimada por la dirección. Es sabido que cualquier actividad voluntaria es difícil que compita con las responsabilidades impuestas y exigidas por los dirigentes operativos.

La mejora necesita una organización para que se efectúe, de lo contrario la responsabilidad por la mejora de la calidad se queda en un plano ambiguo. Es por ello que según Juran se calcula que en EE.UU. alrededor de un tercio de lo que se hace consiste en rehacer lo que se hizo debido a deficiencias de calidad. Habría que estimar tal problemática dentro de la economía cubana y convencernos de que la acción por la mejora de la calidad no debe ser de tipo voluntario, sino de algún modo

impuesta y legitimada.

### **Resumen.**

En las condiciones de la aun deficiente cultura de la calidad en nuestras empresas, consideramos que debemos trabajar con más énfasis en la mejora que en el control y la planificación de la calidad. Esto debe ser así porque:

- (a) La inversión en mejora genera resultados más rápidos y fáciles de medir que las inversiones en planificación o control de la calidad.
- (b) La mejora a través de proyectos despierta más interés, entusiasmo y espíritu de trabajo en equipo que los proyectos para planificar y controlar la calidad.
- (c) Los proyectos de mejora proporcionan un conjunto de elementos válidos para el proceso de planificación.

Una vez convencido de por qué comenzar por la mejora es necesario iniciar la movilización para un proceso estructurado y repetitivo para lograr mejoras sucesivamente como fuentes de ventajas competitivas para cualquier empresa. Para ello es necesario:

- ⇒Establecer un consejo de la calidad.
- ⇒Describir las responsabilidades.
- ⇒Definir políticas de mejora, objetivos.

El primer paso en la movilización por la mejora de la calidad la puesta en acción de un consejo la calidad cuya responsabilidad fundamental es lanzar, coordinar y legitimar la mejora de la calidad. 