
LA CONCEPCION DE EAFIT SOBRE LA CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA

AUGUSTO URIBE

- Profesor del Departamento de Administración - Universidad EAFIT.
- Director del Proyecto de Gestión de la Tecnología- Universidad EAFIT.

I. INTRODUCCION: DESARROLLO, TECNOLOGIA, CALIDAD

La década de los 80 llevó al Mundo dentro de un impresionante conjunto de transformaciones, al hallazgo sorprendente de que ese Mundo es un gigantesco mercado donde todas las naciones y todas las organizaciones debían competir en busca del Desarrollo y con prescindencia de la Ideología. Básicamente esa competencia se fundamenta en el intercambio de bienes y servicios originados y originantes de Tecnología. Las interrelaciones nacionales y organizacionales son hoy de naturaleza comercial, básicamente, pero ese comercio es un comercio tecnológico.

La tecnología no tiene entonces otra presentación competitiva sino aquellas condiciones que permitan establecer una preferencia por parte del usuario. Y como la Tecnología, en un alto porcentaje se origina en países desarrollados, su mercado es y tendrá que ser de alta satisfacción: no hay, digamos, una diferenciación de la producción, Tecnología para un mercado exigente y Tecnología para un mercado inferior. Por tal razón, la Tecnología originada en países subdesarrollados habrá de ser para ese mercado superior y tendrá que satisfacer sus mismas exigencias.

Aquí nos encontramos con la Calidad y su razón de ser, y también con su condición de subvariable tecnológica. Adviértase que aquella razón de ser se origina en todo el fenómeno de internacionalización de la economía, que naturalmente es un hecho tecnoeconómico. Así, la situación se dibuja con gran simplicidad, en un silogismo de esta naturaleza: el Desarrollo de un país se efectúa en la medida en la cual él se inserte dentro de la transferencia mundial de Tecnología, pero este contexto exige, entre otras cosas, Calidad. Luego, el Desarrollo implica Calidad, de base, y por antonomasia. No hay entonces un "boom" de la Calidad como concepto o estrategia gerencial: hay más bien un "boom" del Desarrollo, de la Tecnología, del sistema de libre competencia; en el fondo son todos conceptos análogos o superpuestos. Pero no es posible entrar en la corriente del Desarrollo Mundial, que se da por la libre competencia en un mercado de Tecnología, altamente sofisticado y exigente, sin Calidad en los elementos que componen las transacciones de dicho mercado: sean los productos (bienes o servicios), con Tecnología incorporada, sean los procesos, Tecnología pura, sea la Tecnología desincorporada, sea la Tecnología incorporada en las personas.

II. LA CALIDAD Y EL CICLO TECNOLÓGICO

Latinoamérica entra tardíamente en la carrera del Desarrollo: el partidador se abrió en 1970 y los corredores que ya salieron llevan varias pistas de ventaja. Colombia en particular, apenas está ocupando su puesto en dicho partidador: pero el pistoletazo sonó hace mucho tiempo.

La historia es bien conocida: el modelo de sustitución de importaciones creó unos mercados protegidos, de mucha comodidad para el sistema productivo de bienes y servicios. Mercados cautivos de poca exigencia, de muy baja competencia. Competir allí es relativamente simple. Por otra parte, mercados pequeños, dentro de situaciones sociales de alta concentración del ingreso, que efectivamente los hacían aun más pequeños en términos reales, y donde la poca dinámica tiende a favorecer tanto el oligopolio como el oligopsonio, y en algunos casos el propio monopolio o monopsonio estatal.

El juego de los actores tecnoeconómicos se distorsiona por completo y las leyes de oferta y demanda no tienen funcionamiento cabal. Por ende, la productividad no es tanto el problema ni el concepto. Por ende, la calidad no es la exigencia: el cliente poco culto no tiene la Calidad como fundamento de su transacción y la organización no exigida concurrencialmente tampoco la considera como noción.

El aterrizaje es brusco y cruel: o se ingresa al Sistema Internacional o no hay desarrollo. Y tal ingreso es al Comercio Internacional de Tecnología, donde se compra y se vende Tecnología, donde se compran y venden productos con alto contenido tecnológico y muy bajo de mano de obra o de recursos naturales. Un sistema donde se importa y se exporta, altísimamente competido y en el cual la calidad es entre otros factores la clave de la permanencia y el éxito.

Para un país subdesarrollado, la operación implica recorrer un arduo conjunto de etapas que ha dado en llamarse "ciclo tecnológico": se inicia con la modernización, básicamente del sistema productivo, pero también del sistema institucional y de la infraestructura. Ello supone el incremento de la productividad mediante la introducción de tecnologías tanto de transformación como gerenciales: aquí, y como se verá, está implicada, forzosamente la calidad. Luego se toca la estructura completa del sistema económico, para integrar sus unidades componentes, y a tal

reestructuración sigue la reconversión, o adición de nuevas cadenas productivas, sobrepasamiento de la producción convencional. Es posible ya y entonces abrir el sistema, introducirlo en el sistema mundial, permitir el juego libre de la competencia, transaccionando abiertamente, en concurrencia con sistemas para los cuales productividad y calidad son supuestos, son estrategias convencionales.

Ahora el estado tendrá que transformarse absolutamente: su evolución irá desde aquel gigantesco sistema interventor y protector, dadivoso y reglamentador, hacia el Estado-Gerente, que estimula la innovación, facilita el clima económico y auna alrededor de objetivos nacionales. Empieza la desregulación y disminuye su tamaño, privatiza.

El ciclo tecnológico se esquematizaría, simplistamente, como la sucesión (modernización → reestructuración → reconversión → desregulación → privatización). Y se repite. Realmente las operaciones no son una simple sucesión: el ciclo puede iniciarse por alguno de sus elementos componentes. Así, en el llamado tratamiento por "shock", se hace la apertura y se obliga a las organizaciones a modernizarse: en este caso, hay una desaparición rápida de aquellos que no se adecúan a las exigencias de productividad y calidad; la economía sufre un trauma momentáneo hasta lograr su estabilización. O bien, se efectúa el proceso previo (incluyendo desregulación y privatización) y luego la apertura; o bien se van efectuando operaciones diversas y paulatinas y abriendo gradualmente.

Naturalmente, en último término, el ciclo tecnológico poseerá un éxito basado en la capacidad de funcionamiento dentro de ese mercado internacional ya descrito, tremendamente exigente en Calidad, altamente innovador y competitivo, y cuya concurrencia implica la productividad. La Calidad Total es una de las estrategias, no opcional sino obligada. Con el agravante para los países en desarrollo de ser ella una estrategia implícita en las organizaciones competitivas del mundo desarrollado: allí la Calidad Total es un supuesto. Y este "handicap" es el peso más gravoso para una economía que empieza a abrirse.

III. EL VALOR AGREGADO COMO OBJETIVO BASICO DE LA CALIDAD TOTAL

Con base en lo anterior, y al presentarse en Colombia el "boom" de la Calidad Total, el problema inicial es de enfoque: ¿Para qué la Calidad Total? En

parte, la confusión se ha incrementado al confrontarse el concepto con otro, también "boom", como es el de Estrategia y sus aplicaciones gerenciales, Planeación Estratégica y Gerencia Estratégica.

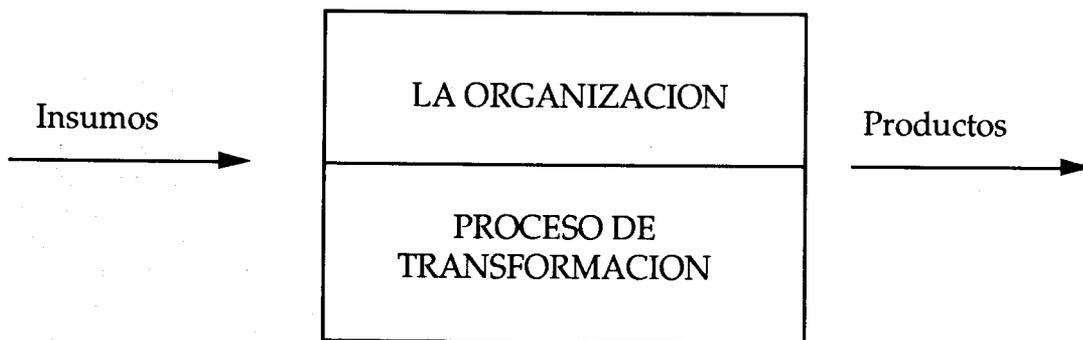
Ante todo, una aclaración sobre los "boom": lo son en América Latina y en Colombia. No lo son en el mundo desarrollado, donde se consideran formas implícitas y obvias de acción gerencial y de funcionamiento organizacional, cabe decir, una organización competitiva se supone que opere con estrategia y con Calidad Total. Por otra parte, no son alternativas, o sea no es cuestión de escogencia, una cosa o la otra. Lo real es que la Calidad Total es en principio una estrategia, que se incorporará opcionalmente en el Plan Estratégico. Al avanzar, hará parte de la misión y finalmente se involucrará como una componente o forma normal del funcionamiento de la organización, se incrustará en su cultura, y su gestión entonces consistirá en una mejoría continua, sujeta naturalmente a objetivos cuantitativos, basados en un sistema de costos y su correspondiente auditoría.

Las presentaciones de la calidad en Colombia, iniciado el "boom", se han establecido con base en modelos japoneses o norteamericanos, y ha habido una verdadera transferencia de tecnología, tal vez no muy adaptada en algunos casos, por lo cual es más bien una pseudo transferencia. Por otra parte, no ha existido mucha claridad en su objetivo, y todo se ha recubierto con un aura de romanticismo e idealismo que no permite detectar su carácter de dura estrategia competitiva, conducente a incrementos de la productividad, la rentabilidad y la competitividad.

A todo ello se añade el carácter largoplacista: pero aquí hay un elemento que es importante dilucidar. Al fin y al cabo la estrategia es a largo plazo por definición, pero sería engañoso e irrelevante el que no arrojase algunos resultados inmediatos visibles o detectables. La Gerencia, de todos modos es una combinación inteligente de la paradoja corto plazo/largo plazo, y este cronista sostiene que la Calidad Total, manejada estratégicamente, presenta los dos aspectos. Una presentación de la Calidad Total como probable productora hipotética de resultados a los 5 ó 7 años realmente, de entrada la falsea como estrategia gerencial.

Todos los elementos anteriores han conducido a la búsqueda y justificación real de tal estrategia, aparte de la parafernalia romántica y que la convierte en lenguaje blando. Lo que se olvida es la dureza de su objetivo, pero que se comprende a la perfección en la Teoría del Valor Agregado, que constituye la concepción de EAFIT y su aporte a la Calidad Total.

Recordemos el concepto sistémico de Organización, que parte del esquema siguiente:

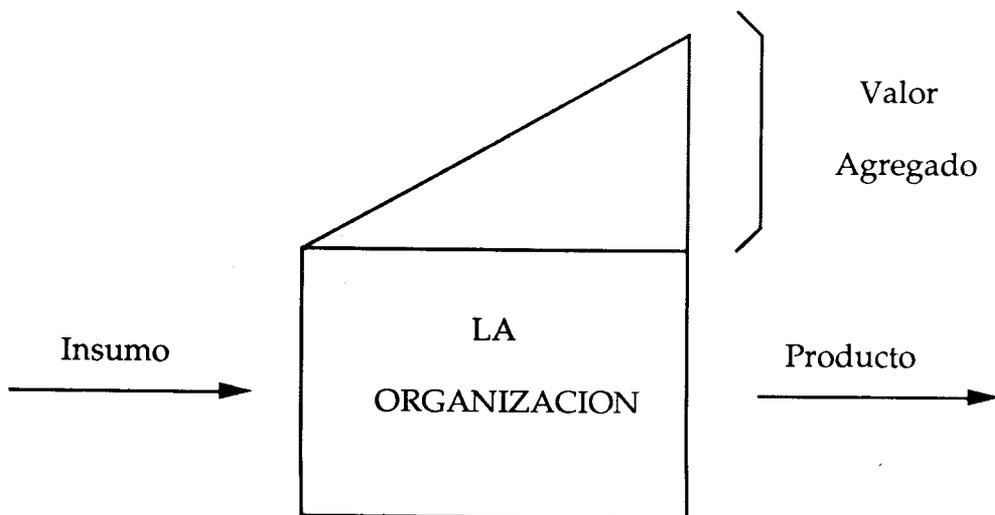


Considerada como un sistema, la organización es uno que recibe insumos del entorno y los somete a un proceso de transformación tal que genera productos, los cuales son transaccionados con el entorno. Acá el concepto de producto es genérico y se entiende por él tanto un bien como un servicio. La base de todo es la transformación, que naturalmente es la esencia y por lo demás la definición de una organización específica. Una organización concreta se define por qué tipo de transformación efectúa, por el enunciado de cuales productos genera a partir de los insumos.

Ahora bien, cuando la organización realiza su proceso de transformación agrega valor a los insumos. Económicamente hablando, la Organización, al transformar, está convirtiendo los insumos en algo con más valor, con valor añadido. Y el entorno va a pagar tal adición, pero estará dispuesta a hacerlo en la medida en la cual perciba que tal adición existe y en la medida en la cual ella realmente se presente.

Una vez mas pudiésemos esquematizar, y más explícitamente todo el asunto así: como insumos, la Organización dispone de materiales, materias primas, diseños, información, partes y componentes; internamente, ella posee una tecnología y un componente social, la Gerencia y el personal, con educación y con experiencia. La interacción del subsistema tecnológico y del subsistema social con los insumos, genera el valor agregado, que se manifiesta en los productos o salidas de la Organización que estarán constituidas por bienes y/o servicios, información y tecnología. Se colige entonces que es posible incrementar el valor agregado actuando sobre el subsistema tecnológico o sobre el subsistema social.

El resumen gráfico representaría muy visualmente el proceso descrito así:



El precio de venta, proveniente en realidad del mercado, vale decir, del entorno, tiene entonces dos componentes básicas: el costo de los insumos y el valor agregado.

Es obvio que entonces la posibilidad de desarrollo de una Organización radica en su capacidad para agregar valor. Por una parte, el valor agregado representa la aceptación que tiene el producto (bien o servicio) en el entorno, y por consiguiente cuanto está éste dispuesto a pagar por aquél; por otra, en el valor agregado se incluyen las utilidades de la Organización. Un axioma básico se establece pues así: Cualquier Organización se desarrolla en la medida en la cual agrega valor. Cabría explicitar más tal axioma, de primordial importancia en toda la teorización, modificándolo así: toda Organización se desarrolla acorde con su capacidad de efectuar procesos de transformación, agregando valor durante los mismos. Como se concluirá posteriormente, este principio se convierte en uno macroeconómico, y constituye la base para la generación de riqueza de un país.

Volvamos al interior de la Organización: la transformación que ella realiza es posible gracias a un sistema encadenado de procesos. Pudiera naturalmente definirse la Organización como un sistema de procesos, que constituyen la cadena de valor. Pero cada uno de ellos debe agregar valor; cada uno de ellos debe efectuar su propia contribución al valor agregado total. Un esquema resumido mostraría la cuestión así: (Gráfico 1)

Cada círculo representa un proceso y su correspondiente valor agregado (VA). Naturalmente que la representación es simplificada puesto que pueden existir procesos paralelos. De todos modos el valor

agregado total, VA+, será la sumatoria de los valores agregados individuales:

$$VA+ = \sum VA_i$$

Se puede ir observando como el verdadero manejo organizacional va a depender de la capacidad para detectar si un proceso agrega o no valor y cuanto. Ciertamente, los mecanismos de captación de información sobre los procesos empiezan a ser fundamentales. Pero como dice un autor, "un proceso es una información que grita para ser escuchado...pero hay que saberlo oír". El "saber escuchar" los procesos, el flujo de información de ellos obtenido, y sobre todo su velocidad, determinarán la capacidad de respuesta organizacional en términos de calidad. De ahí que una parte importante del desarrollo en términos de gestión de la Calidad se oriente hacia el diseño de técnicas "captadoras" de esa delirante información que los procesos están dispuestos a suministrar.

En el enfoque moderno de la Calidad es el proceso el actor principal, desplazando el producto, que lo era en el enfoque clásico. Un proceso está compuesto de procedimientos (software), equipos (hardware), personas (thoughtware) y estándares (bossware). Como se observa, el insumo básico es la información, y obviamente, también el producto. Toda actividad o trabajo en una organización es un proceso, y a la larga, toda la gerencia es cuestión de procesos y no de Filosofía.

Volvamos a la cadena de valor: en ella, cada uno de los procesos componentes debe agregar valor. Pero ahora entra en juego un nuevo elemento. Desafortunadamente, también cada proceso tiene un costo. El esquema ahora debiera presentarse así: (Gráfico 2)

Gráfico 1

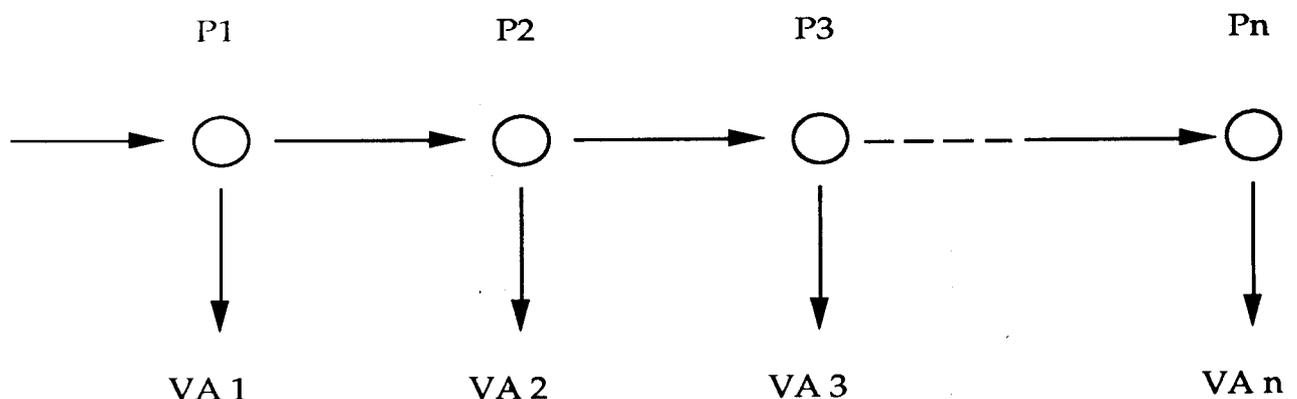
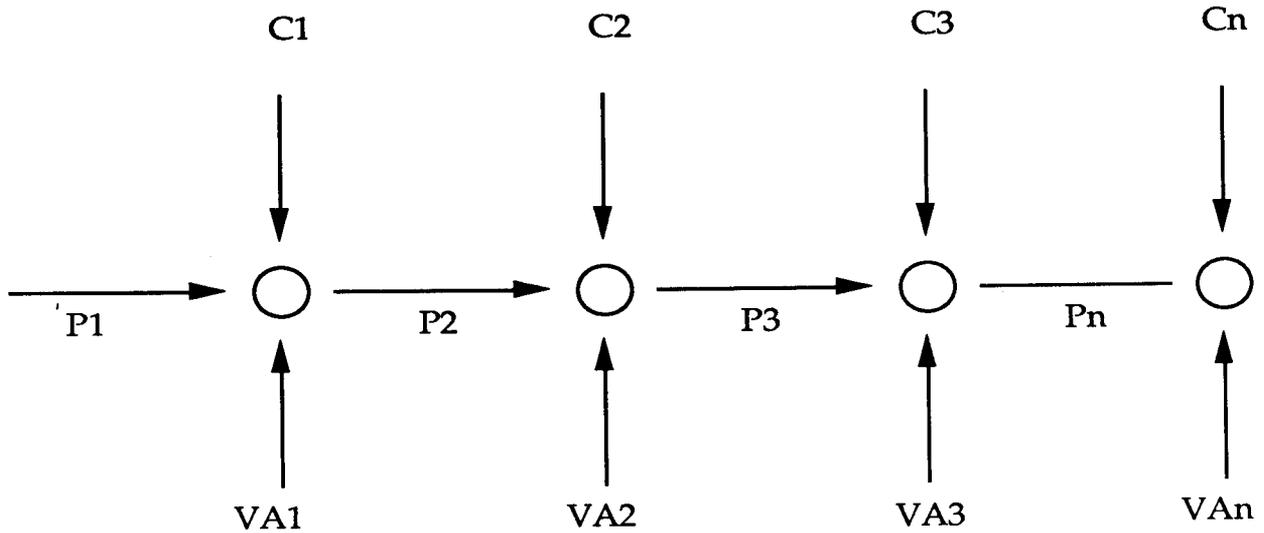


Gráfico 2



Cada proceso (P) debe agregar valor (VA), pero tiene un costo (C). Entonces tendríamos nuevamente el valor agregado total como sumatoria de los valores agregados individuales.

$$VA+ = \sum VA_i$$

pero también el costo total como sumatoria de los costos individuales

$$C+ = \sum C_i$$

Si se tiene que en la Organización el costo supera al valor agregado,

$$C+ > VA+$$

Entonces la operación cuesta más que lo que produce: la Organización se encamina hacia su desaparición. Si los dos valores se equilibran

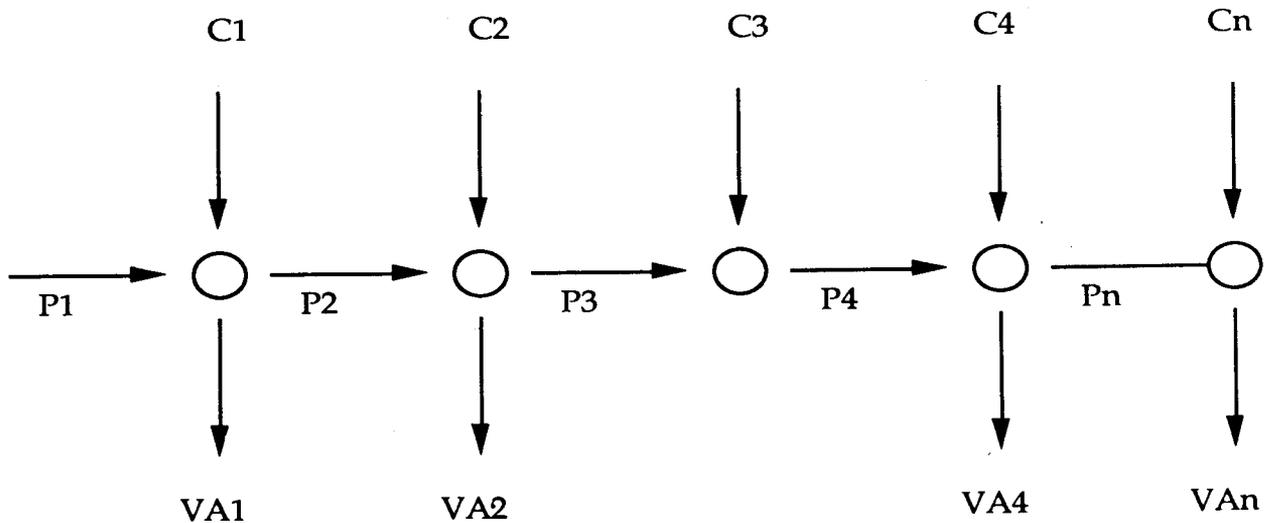
$$C+ = VA+$$

La Organización sobrevive pero no se desarrolla. La condición para el crecimiento obviamente es

$$VA+ > C+$$

Ahora bien: ¿Qué pasa si en la cadena de valor uno de los procesos no agrega valor? puesto esquemáticamente, qué ocurre si la estructura se presentase así: (Gráfico 3)

Gráfico 3



Aquí, el P3 no agrega valor, pero tiene un costo. Realmente, todo proceso cuesta aunque no agregue valor. Entonces su costo tendrá que ser subsidiado por aquellos procesos que si agregan valor. Decimos entonces que tal proceso desagrega valor.

Por razones misteriosas, los diseñadores de procesos son bastante hábiles para establecer procesos que cuestan pero que no agregan valor. Todas las organizaciones en todos los sectores están plagadas de procesos costosos y desagregadores de valor. Los más importantes y frecuentes son los llamados "procesos re": en general todo proceso que contenga el prefijo "re" es uno de tal naturaleza. Reinspeccionar, reelaborar, reformar, reconstruir...

IV. LA ORGANIZACION OCULTA

Si en una Organización se reúnen los procesos que no agregan valor pero que tienen un costo, se tiene la denominada "Organización Oculta" (OO). El objetivo de la OO es producir "basura". El producto de ella es algo costoso pero que no contribuye al

valor agregado. Literalmente es basura organizacional. Como ejemplos de basura organizacional cabe mencionar: la pérdida de clientes, altos costos de garantía, disminución de la rentabilidad, la baja moral, la mala imagen, la alta rotación, la pérdida de crédito, el excesivo ausentismo, las malas relaciones laborales, la indisciplina, la deslealtad, los altos inventarios...

Entonces tendremos dentro de una organización la convivencia real de dos organizaciones: aquella conformada por los procesos que no agregan valor, productora de basura, y aquella compuesta por los procesos que si agregan valor, generadora de los productos útiles, los que se transaccionan con el entorno y generadores de utilidades. El esquema sería así: (Gráfico 4).

Tal conformación nos permite acercarnos a la acción gerencial: ella consiste en movilizar la línea que los separa, de tal modo que la Organización VA sea cada vez mayor y la OO sea cada vez menor: (Gráfico 5).

Gráfico 4

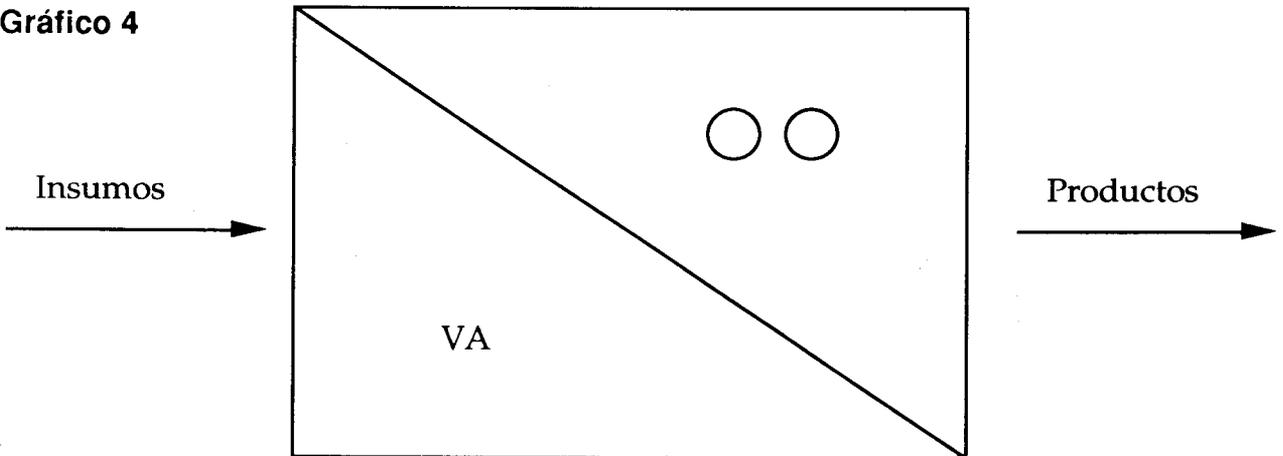
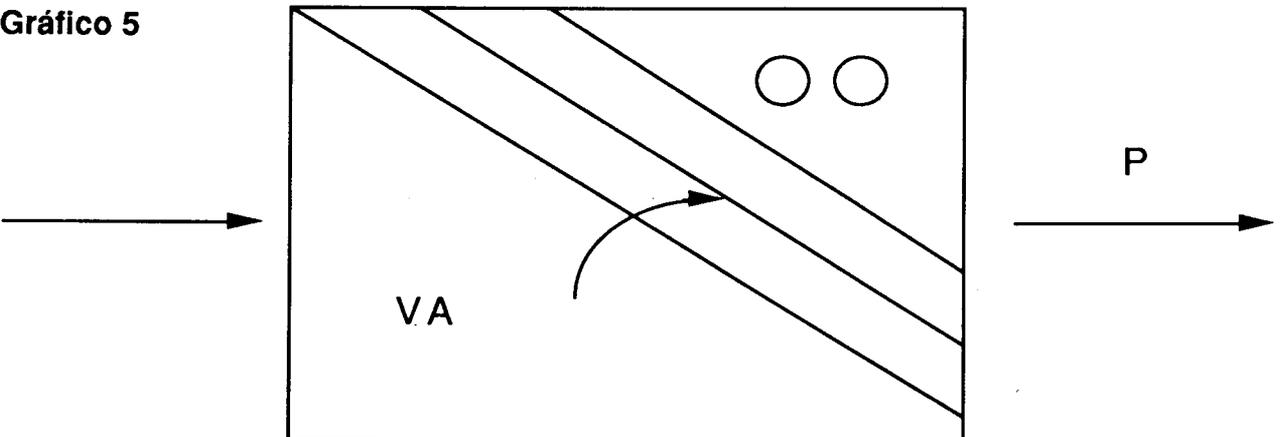


Gráfico 5



Y tal planteamiento nos lleva a una definición, simple, eterna y pragmática, de la Gerencia:

“La Gerencia es el arte de agregar valor”

La agregación gerencial de valor se efectúa, en parte, controlando los procesos, puesto que se dice que un proceso que no agrega valor está fuera de control. El ciclo de control de un proceso, que se realiza siempre mediante el esquema convencional del establecimiento de requisitos, su medición, la comparación entre el comportamiento actual y el deseado, o sea los requisitos, y la acción regulatoria correspondiente, nos lleva una vez más a las técnicas estadísticas. En términos gerenciales, y de paso, las denominadas “siete armas del samurai”, permiten de una manera muy simple el control de un proceso, con un cubrimiento hasta del 95% de los problemas posibles. En realidad, el entrenamiento básico inicial consiste en el conocimiento y manejo de tales técnicas, que son el diagrama de espina de pescado, el diagrama de flujo, el diagrama de Pareto, el gráfico de tendencias, el histograma, el gráfico de control y el diagrama de dispersión.

Deben en este momento agregarse dos comentarios: el primero se refiere al llamado “efecto dominó”. En la cadena de valor, por ser precisamente una cadena, un proceso que no agrega valor disminuye o elimina el valor agregado de otros procesos. El efecto no se debe al hecho del subsidio anteriormente mencionado sino al presente en virtud del denominado del “cliente interno”. Como cada proceso tiene como insumo el producto de un proceso anterior, se establece en la cadena el hecho de ser cada proceso cliente del anterior y proveedor del posterior. Por consiguiente, un proceso que no agrega valor suministrará basura a su proceso cliente, el cual no podrá añadirle valor a su insumo correspondiente. El concepto de “cliente interno” se convierte en fundamental en términos ideológicos desde el punto de vista de la Gestión de la Calidad.

Estratégicamente, y es el segundo comentario, los procesos que no agregan valor son debilidades de la Organización. Su identificación como tales constituye un interesante elemento metodológico al análisis estratégico. En realidad, la detección de un proceso que no agrega valor es descubrir un área de oportunidad interna, puesto que posibilita la disminución de un costo o el incremento del valor agregado. Es “meter dinero en la caja”.

V. LA REDEFINICION DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL SURGIMIENTO DE LA FUNCION CALIDAD

¿Para qué es la Calidad? La respuesta concreta nos conduce al concepto concreto de Calidad, eliminando de paso la idea romántica y no pragmática. La Calidad tiene por objetivo el incremento de la Productividad.

Aquí estamos en el meollo del asunto, en el pleno sentido gerencial de la cuestión. Pero entonces ha de examinarse el sentido mismo de Productividad.

Existe la definición clásica y ortodoxa de Productividad, la llamada definición volumétrica. Volvamos al esquema de la Organización. (Gráfico 6).

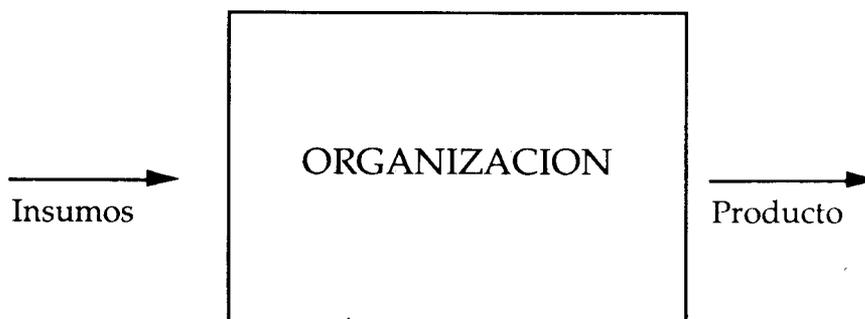
Si se miden los productos y los insumos volumétricamente, Productividad sería la relación Producto/ Insumo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}}$$

y su aumento es simple: basta incrementar el numerador, o sea, basta crecer el volumen de la producción.

Operar con el mero concepto volumétrico de la Calidad puede conducir a consecuencias engañosas.

Gráfico 6



Una de ellas es que incrementar el volumen de la producción puede conducir a una disociación de la Calidad, frente a la cual el incremento sería inútil. Incrementar la Productividad sin aumentar la Calidad es hacer mayor la producción de basura.

Otra consecuencia más sutil es que se aumente la producción gracias al efecto de nuevos procesos, que como tales, tienen costo. Muchas veces, ante la mayor producción, se olvida el costo adicional de ellos, y es nuevo engaño: lo que monetariamente ingresa por la mayor producción sirve simplemente para cubrir el extracosto. Estrictamente, la productividad no cambió.

O bien, y es una curiosidad de enfoque aritmético, finalmente hay que aumentar los insumos. Suponiendo una elasticidad unitaria, tampoco hay variación positiva en la Productividad.

Todo ésto muestra que se está trabajando con una definición, por lo menos insuficiente, de productividad.

La cuestión es entonces, redefinirla: ahora la productividad se establece como una medida del valor agregado. Su definición será una relación en la cual el numerador es el valor agregado y el denominador cualquier valor de referencia: ventas, fuerza de trabajo, etc.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{---}}$$

Entonces, se aumenta la productividad aumentando el valor agregado. Y aquí aparece con toda claridad la función Calidad: es una función organizacional

para eliminar los procesos que no agregan valor (o sea los procesos generadores de basura) y para incrementar el valor agregado de los que si agregan.

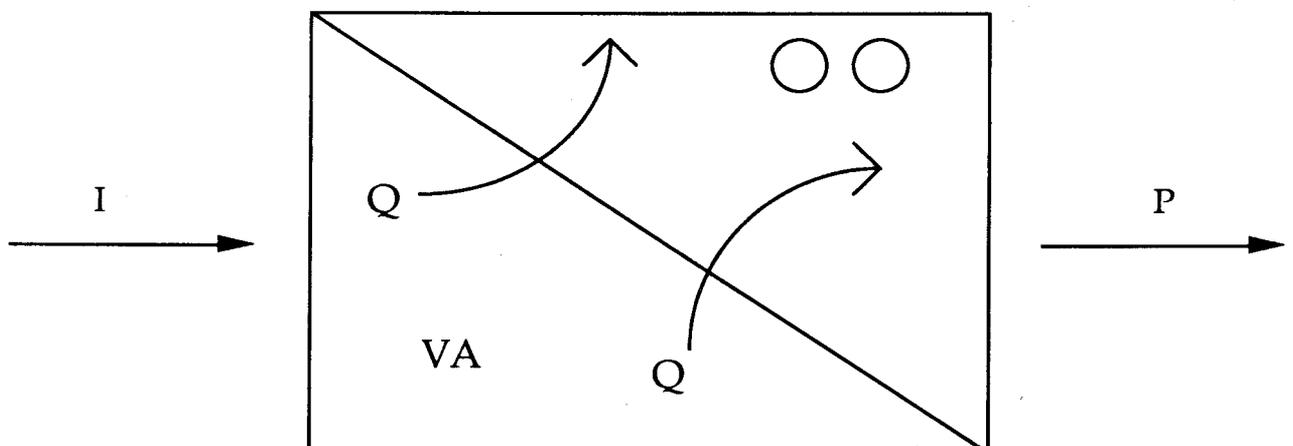
En otras palabras, el objetivo de la función calidad es disminuir el tamaño de la organización oculta. Representada por Q, en el esquema sería aquella acción gerencial que corre la línea separadora entre la Organización VA y la Organización Oculta. En el esquema aparecería así: (Gráfico 7).

Situados gerencialmente, aumentar el valor agregado supone ciertos requisitos: ante todo, una concepción estratégica que conceda prioridad a todas las iniciativas tendientes a su incremento. Luego, un sistema de medición que haga visibles las pérdidas, o sea la basura, en otras palabras, que haga transparente la Organización Oculta. Posteriormente, diseños de alta calidad y la posesión de una mentalidad estadística.

Poseer una mentalidad estadística supone fundamentalmente trabajar con hechos y datos. El cambio es arduo, pues implica pasar de una forma de actuar basada en las expresiones típicas de "supongo que...", "me dijeron que...", "mas ó menos", "creo que...", "opino que...", y en las cuantificaciones características de "momenticos", "jurgos", "casi", "raticos", "pelitos", al mundo duro de las realidades cuantificables y controlables.

El primer producto de la parte VA de la Organización es la alta calidad del bien o servicio elaborado, calidad que ahora se logra desplazando el control del mismo, ya completo y al final, hacia el control de los procesos. Otros productos de aquel subsistema (que también están agregando valor) son: la

Gráfico 7



elevación en la capacidad de gerenciar la Tecnología (con valor agregado prácticamente infinito), incremento del sentido de pertenencia, aumento de la disciplina y la moral, colectivización de la acción y acentuamiento de la Cultura Organizacional.

VI. UNA GENERALIZACION DEL CONCEPTO DEL VALOR AGREGADO

Consecuentemente, la Calidad es una estrategia gerencial. Como estrategia es de alta cobertura y se convierte, primero en política y luego se incrusta en la cultura, o sea, pasa a formar parte de una especie de patrimonio organizacional. Mientras tanto la estrategia se ha modificado hacia la modalidad de mejoría continua (Kaisen).

Ahora el concepto ha de extenderse desde la Cultura Organizacional hacia la nacional. Se ha de colectivizar y convertirse en un elemento macroeconómico, en Estrategia de Desarrollo.

La idea básica es que un país no es rico ni pobre "per se". En otras palabras, si bien los recursos naturales constituyen una obvia fortaleza nacional, no son la base del enriquecimiento. Si así lo fuese, las naciones latinoamericanas y las del Medio Oriente serían las más ricas y el esquema Desarrollo/subdesarrollo se habría invertido.

En realidad, la riqueza estriba en la capacidad de transformación que el país posee. O en otras palabras, un país se empobrece o enriquece en la medida en la cual no agrega valor, o sea, produce basura, o si lo agrega, y entra al mercado internacional con altísima posición competitiva.

La acción colectiva es producto de la sinergia nacional; es la resultante de la combinación sistémica de los procesos individuales. Así, los procesos concernientes a la vida familiar e individual deben tener valor agregado. Aquí hay una radicalización posterior: ¿Es usted un productor de basura (para usted mismo, para su organización, para su país) o es un agregador de valor (para usted mismo, para su organización, para su país?)

VII. LA GESTION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD

Una vez más, la Calidad aparece inicialmente como estrategia gerencial. Si no es así, se convierte

en un mero programa, que finalmente no agrega valor y es tremendamente costoso. Como estrategia, planeada, tiene que ser objeto de Gerencia. Por ello es permisible y natural que se hable de Gerencia Estratégica de la Calidad (GEQ)

El esquema estratégico, en apariencia, se va complicando, cuando aparecen, por ejemplo, la GEQ (introducida formalmente por Juran) y la Gestión Estratégica de la Tecnología (GET). Realmente son un mismo concepto, pero su dilucidación no es objetivo de esta crónica. Simplemente se desea llamar la atención al hecho de que la Calidad exige una gestión formal, so pena de convertirse en un vano discurso y en un programa de exhortaciones, lemas y carteleras.

Metodológicamente es conveniente observar las debilidades tradicionales de las Organizaciones en cuanto a Calidad, y detectar las formas erróneas mediante las cuales se tratan de resolver problemas usando procesos desagregadores de valor. Juran establece un buen catálogo de tales debilidades o sistemas componentes de la Organización Oculta. Son los "métodos del pasado".

Cada división o departamento ha estado persiguiendo sus propios objetivos, pero no se optimiza el comportamiento global de la Calidad. Así por ejemplo, se computarizan los procesos con errores y todo: un error manual se convierte en un error computarizado. Ahora los errores se realizan con Alta Tecnología. O bien, se arrastran los errores diseño tras diseño. Un modelo más avanzado con errores también más avanzados.

O la Calidad se asigna a los aficionados sin formación o a los técnicos sin formación gerencial. Se gerencia entonces, muy eficazmente la Organización Oculta y se produce basura con alta eficiencia.

O "se tiran los diseños por encima de la pared". En otras palabras, se desarrollan nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes externos pero no las de los internos. No hay detección precoz de los problemas y la Organización se dedica a los procesos "re".

O existe claridad en cuanto a la reducción de pérdidas intradepartamentales pero confusión en las interdepartamentales. Los costos estándar las occultan. Se suprimió el subsistema de alarmas.

O se supuso que la Calidad es solo aplicable a la manufactura. Entonces los clientes reciben buenos productos pero extemporáneamente o con la factura

equivocada. Se hacen cheques por \$100. Se "hincha" la burocracia. Se incrementa la Organización Oculta.

Ahora, el concepto se va a ampliar, y por lo menos en tres aspectos:

- De la calidad de los productos vendidos a los clientes a la calidad de todos los productos .
- De la calidad en los procesos de fabricación a la calidad en todos los procesos.
- Del concepto de cliente externo al concepto de cliente externo e interno.

VIII. LOS DIEZ PASOS DE EAFIT PARA INSTRUMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD

El cómo instrumentar la estrategia de Calidad es la pregunta. Y tiene obviamente diferentes respuestas, pues aún nos encontramos en el enfoque contingencial. Realmente, hay tantas respuestas como Organizaciones. Sin embargo, no todas las respuestas producen el efecto buscado.

Este cronista cree en la posibilidad y potencialidad de la Organización. La idea es entonces que cada Organización deba diseñar su propio proceso. Y manejarlo ella como tal. El recurso externo solo es justificable en ciertos momentos, y la condición es que sea transitoria.

No deben repetirse ni copiarse proyectos. Aquí sólo es válido un esquema general, cuya condición, como todo esquema gerencial debe ser la simplicidad. Cuando se aborda el asunto con complejidad, exceso de formalismo, grandes manuales, lo más probable es el embarque en algo que rápidamente causará fatiga y desencanto: normalmente comienza con poesía y termina en malos versos.

EAFIT propone un esquema de tales características, con los pasos operatorios que simplemente se enumerarán, pero que tiene tres presupuestos. El uso del modelo supone claridad plena en lo relacionado con ellos, que por otra parte son el resumen de lo expuesto.

Presupuesto 1: El objetivo de un sistema de Calidad Total es aumentar el valor agregado de los procesos que agregan valor y eliminar los procesos que no agregan valor. .

Presupuesto 2: La Calidad Total es un sistema conducente a incrementar la productividad y la competitividad.

Presupuesto 3: La productividad es una medida del valor agregado.

Los diez pasos son:

1. Capacitación del grupo gerencial, primero en los conceptos básicos de la Calidad Total y luego en las técnicas denominadas "las siete armas del samurai".
2. Decisión gerencial para adoptar la Calidad Total como una estrategia.
3. Comunicación gerencial de la decisión. Fase de sensibilización organizacional. Diseño de algún material para la Organización.
4. Capacitación masiva en los conceptos y en las técnicas.
5. Inclusión de la Calidad en la misión. Difusión interna y externa. Diseño de la publicidad acorde con la misión. Acto masivo (por ejemplo, semana de la Calidad).
6. Normalización de los procesos para establecimiento de requisitos.
7. Reentrenamiento del grupo gerencial y del grupo administrativo especialmente en las técnicas denominadas "técnicas administrativas".
8. Establecimiento del sistema de Costos de la Calidad.
9. Establecimiento del Sistema de Auditoría de la Calidad.
10. Uso de la Calidad como concepto cultural. La mejoría continua.

VIII. CONCLUSION

Más que un "boom", la Calidad es una estrategia de supervivencia, primero, y luego de competencia, en un sistema económico mundial que adoptó un modelo neo-liberal donde el mercado impuso finalmente sus leyes, duras y estrictas, basadas en el manejo de la Tecnología.