

INFORME GERENCIAL

Tema:

LA APLICACIÓN LA CALIDAD TOTAL EN LA FORMULACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Objetivo:

Procurar lograr un acercamiento del concepto de calidad en el diseño, montaje, realización y evaluación de cualquier proyecto, mirándola desde la conveniencia y la exigencia que tiene en el mundo administrativo actual.

Tesis

Con el paso de los últimos años el tema de calidad, que antes estaba aplicado al sector de la industria tecnificada, ha sido trasladado al sector administrativo; este paso importante ha generado retos a la teoría administrativa para insertar un concepto tan valioso en una forma clara y práctica. Sería tan simple pensar que la calidad hace referencia al mero cumplimiento de especificaciones técnicas fijadas por los ingenieros de producción o la aplicación de satisfacción de los requerimientos de los clientes, o la adaptación para el costo logrando mayor eficiencia, pero lamentablemente, el concepto tiene mayores alcances.

Si hacemos un recuento histórico de la aplicación de la calidad, podemos decir que Frederick W. Taylor y Henry Fayol en la denominada "administración científica" expuesta en los años 1900 introdujeron en forma implícita el concepto de calidad cuando plantearon que la inspección en el momento oportuno detectaba los errores y de esta forma el cliente obtenía mejores productos. Pero este intento tuvo sus déficits porque era incapaz de evitar los costos generados por la reparación de los productos terminados con fallos. Luego en los años 1930 llega la segunda etapa con Wakter Shewhart quien introduce el denominado Control Estadístico de Procesos, entendiendo la calidad como un problema de variación que podía ser controlado y prevenido mediante la eliminación oportuna de las causas que lo provocaban y que de esta forma la producción podía cumplir con la tolerancia especificada por los diseñadores; el error graso de este paradigma fue que solo se quedó en los procesos de manufactura y no subió a los procesos administrativos y menos a los niveles directivos, quienes se limitaron a asumir un compromiso solo para las líneas de producción.

Más tarde el rumano Joseph Juran, a principios de 1950, impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad cuando fundamenta que el proceso de producción requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las aéreas de la organización. Al mismo tiempo a través de la idea de costos de la no calidad o «fabrica oculta» se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora. Esta idea novedosa fue fundamental para que Feigenbaum, quien por primera vez hace la definición de Calidad Total, y el americano Philip Crosby en los años 70 comiencen a crear el sentido de aplicación global que hoy aceptamos como lógico para un sistema de gestión de calidad.

En la década de los años 70, los sistemas de calidad comienzan a tener un importante desarrollo en Japón a partir de las ideas introducidas por el estadounidense William E. Deming en asociación con Juran luego de pasar la segunda guerra mundial. Durante esta época aparecen los conceptos como el Kaizen y el despliegue de políticas de calidad que aseguran que las estrategias de calidad se convierten en metas y objetivos en todas las áreas funcionales de la organización. Este pensamiento general tiene su primer resultado económico fundamental cuando durante los años 70 los japoneses comienzan a invadir mercados occidentales mostrando mejores prestaciones y menores costos.

Para los años 80 aparece el escritor y profesor de Harvard David A. Garvin quien desarrolla una visión conceptual de la calidad sumamente significativa bajo la perspectiva de ocho dimensiones; las dimensiones constituyen un sistema que genera información e indica si el producto o servicio ha sido fabricado o proporcionado de acuerdo a especificaciones previamente concebidas.

Para nuestra época, el concepto de calidad tiene una pugna bien significativa donde los administradores están tratando fervientemente de imaginar cómo hacerla, mientras los académicos hacen un esfuerzo para determinar qué es. Tratar de articular la teoría con práctica, o viceversa, es lo que hace más difícil aterrizar el concepto de calidad. Los escritores que abordan el tema lo hacen desde uno de estas perspectivas dependiendo de la experiencia vivida, de la intención final que buscan o de la influencia que han recibido. Pero, ¿qué hace tan difícil llegar a un acuerdo? Primero, que es un concepto en evolución que continuamente está cambiando o mejorando y que por tener un tratamiento envolvente a su vez desarrolla nuevos conceptos que requieren ser revisados para poder afirmarlos. Segundo, que las empresas están en etapas distintas, con estilos administrativos diversos, en ambientes o entornos disímiles y con propósitos independientes, aspectos que hacen difícil formalizar una maqueta de calidad para el mundo administrativo. Y tercero, no existe un modelo único y exclusivo de calidad como instrumento de aplicación, y quienes se aventuran a llevarla a la práctica se encuentran con nuevos términos, nuevas definiciones y nueva perspectiva, que cambia en su contenido el concepto de calidad.

Para tratar de analizar la calidad hay que recurrir a la óptica de quien la implementa. Para algunos se ha convertido en una necesidad que requiere completa atención; para otros es una herramienta que necesita ser aplicada al interior de la empresa para salir a un mundo cada vez más competitivo; para otros, es algo que está inherente en la organización que impulsa a hacer las cosas bien. No hay que descartar tampoco que algunos tienen la creencia que es la solución a todos los problemas organizacionales y que su implementación traerá una nube de tranquilidad y seguridad y, otros más descarados, se lanzan al mundo de calidad total porque es el traje de moda que hay que vestir y lucir, así internamente nunca haya habido higiene empresarial.

Si miramos la calidad desde el punto de vista de conveniencia, podemos decir que cuando se implementa algunos pretenden fortalecer la necesidad de trabajo en equipo para lograr un mejor ambiente y un mejor desempeño, otras porque permite que las capacidades y la formación de cada individuo sean tenidas en cuenta y, otras, porque logra un mayor y mejor crecimiento personal. Pero, sin lugar a dudas, la implementación requiere un mayor y mejor compromiso para la ejecución, necesita de un mantenimiento constante dando cabida a la innovación, debe ser visible y no oculta porque finalmente debe ser demostrada, y por último, cualquier acción de vivir en procesos de calidad requiere recursos, tiempo, esfuerzo y personal especializado y dedicado.

Si se intentara con todo lo anterior tratar de definir el término de calidad llegaríamos a encontrarnos con conceptos tan diversos, como ocurre en la realidad teórica. Por ejemplo, dicen que calidad es satisfacer plenamente las necesidades del cliente, otros que es cumplir con las expectativas del cliente y algunos más que es hacer las cosas bien desde la primera vez. Por ejemplo J. Duran definió calidad como “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”; E. Deming dijo “la calidad no es otra cosa que más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”; la norma ISO 9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Por tanto, todo lo anterior no lleva a acogernos al pensamiento de la doctora Michelena quien opina que la definición y aplicación de la calidad depende del contexto y momento en que se observa y analiza; por ejemplo ella opina que calidad es el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor cerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad. Conclusión, el concepto de calidad debe ser individual y en función de la aplicación que tenga el administrador, que cumpla con el propósito de utilizar las teorías que requiera y de la trascendencia que quiera implantar la empresa dentro y fuera, para el pasado, para el presente o para el futuro.

Al tener claro que el concepto de calidad queda supeditado a la idea que tiene el administrador que intenta aplicarla, podemos decir por consiguiente que se deben adaptar a la empresa las funciones de la calidad total. De esta forma, la planificación, la organización, la dirección, el personal y el control adquieren una nueva dimensión de importancia y el éxito de cada una de ellas depende de la entereza para desarrollar y aplicar un concepto de calidad total.

En la etapa de la planeación estratégica se da la oportunidad de definir la razón de ser en el mercado, su estado idealizado en el futuro y plantear los objetivos junto con las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Por consiguiente, la misión bien formulada proyecta de un estado actual a un futuro la concepción de existencia de la empresa en el mundo competitivo; por otro lado, la visión afianza la necesidad de progreso y de éxito; pero para tener una visión acertada el estratega debe considerar con frialdad el entorno, registrando con detalle aquellos que pueden incidir directamente sobre el éxito así como tener conciencia de aquellos que pueden afectar

indirectamente. Para hacer más fácil esta etapa, el estratega debe responder a las preguntas: ¿qué se quiere lograr? ¿En qué situación se está? ¿Qué se puede hacer? ¿Qué se va a hacer?

Sin embargo, ¿cómo aplicar el concepto de calidad en esta etapa? Las siguientes son armas poderosas para aterrizar el concepto de calidad en la etapa de planeación estratégica.

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.

Las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización es lo que definimos como cultura organizacional.

En una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema y de que es necesario un proceso de síntesis para identificar el problema (diagnóstico), que permita proponer soluciones.

Para introducir el concepto de calidad en esta etapa podemos recurrir al procedimiento general de diagnóstico organizacional el cual consta de:

- Selección del grupo de trabajo.
- Entrenamiento del grupo de trabajo.
- Generación de síntomas individuales.
- Generación de la lista colectiva.
- Procesos de síntesis y generación de problemas.
- Clasificación de problemas.
- Planteamiento de soluciones.
- Generación de plan de acción.

El siguiente paso con el cual se enfrenta cualquier ejecución de proyecto para implementar el concepto de calidad es el compromiso gerencial, y este se manifiesta en un cambio de actitud radical; hay una nueva manera de hacer las cosas, un deseo constante de revisar los procesos que adoptará la empresa en material de control de calidad, así como manifestar su compromiso.

La dirección del proyecto debe distinguirse por su capacidad de liderazgo, debe convertirse en promotora de mejoras y hacer que las características de la calidad presidan y resalten en el servicio que brindan. Como líderes auténticos los jefes deben conocer el trabajo que supervisan a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño y a eliminar las barreras que imposibilitan que hagan su trabajo con orgullo. En esta etapa es valiosa aplicar en algún modo el modelo gerencial de desarrollo a escala humana para permitir que los funcionarios puedan alcanzar el nivel de ser y no solo el de tener, que piensen en colaboración y solidaridad en vez de la competencia ambiciosa,

así como el modelo de empoderamiento con el fin de desarrollar la capacidad de autonomía, desarrollando la habilidad de asumir riesgos y de tomar decisiones.

La elección de personal es el proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes. En el contexto de la Calidad Total se recomienda que la selección del personal nuevo se haga preferentemente para los cargos de personal operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa.

Concluida la selección viene el proceso de inducción que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización. Las personas seleccionadas deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sus derechos y deberes, las funciones y responsabilidades de su cargo, etc. También deben ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozca a sus clientes y proveedores internos. Paralelamente a este proceso se debe haber desarrollado la implementación del proceso de calidad total, estableciendo los procedimientos para los procesos esenciales, definiendo las responsabilidades y haciendo la interacción total, todo con el propósito de mantener los estándares adecuados.

Una de las exigencias de la calidad total es la educación y capacitación del personal. La capacitación consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos de los cargos que desempeñan. Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico-práctica.

Adicionalmente, el sistema de calidad total debe propiciar un ambiente en la empresa que sea benéfico; para ello es preciso crear condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse motivado para que además de que sepa y pueda "quiera" hacerlo. Sólo así se logra el verdadero desarrollo del personal.

La calidad busca en su esencia formalizar el trabajo en equipo: cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. Así, cuando alguien tiene problemas otro le proporcionará ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

Por último, el control. Podemos decir que el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos para la calidad. Antes, durante y una vez que el producto ha sido fabricado es necesario someter dicho producto y el proceso de producción a una serie de controles, paralelos a los de la fabricación, para garantizar que la elaboración se realiza de acuerdo a las normas preestablecidas de seguridad, calidad, durabilidad, etc

Considero que una teoría muy importante que debe ser aplicada en la formulación y en el desarrollo de proyectos es el *BENCHMARKING*, técnica avanzada de gestión de calidad, ya que es una

alternativa que tienen las empresas para ser más competitivas y exitosas en el mercado global de hoy.

Se trata de un proceso que estimula cambio y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros, este proceso debe ser sistemático, formal y organizado. Herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización.

La actividad del *Benchmarking* es interna cuando en una organización de más de un área o departamento, llevan a cabo tareas similares, los distintos grados de eficacia registrados entre diferentes sectores de una misma empresa, hace posible la aplicación de procesos de *Benchmarking* internos.

Conclusiones

- De ninguna forma es admisible evitar la aplicación de conceptos de calidad en la formulación y desarrollo de proyecto; en forma indirecta la calidad está inmersa en la gerencia de proyectos ya que siempre el especialista tendrá que buscar de una u otra forma hacer las cosas bien desde un principio, buscando las mejores herramientas e invirtiendo de la mejor forma los recursos.
- Es decisión del especialista implementar en cualquiera de las etapas de la ejecución de un proyecto el modelo gerencial más adecuado, permitiendo que los conceptos de calidad se involucren en forma efectiva y eficiente.
- Cuando se hace el diseño de un proyecto, el especialista debe tener claridad en definir el negocio, tema y objeto al cual se dedicará y de esta forma pensar en el futuro, teniendo la mayor ambición, la mejor comprensión del entorno y en especial tener conciencia de la importancia de ser líder, de tal forma que imponga las condiciones en el mercado y sobre todo que satisfaga en mayores proporciones los requerimientos del cliente.

Elaborado por:

LUIS SEGUNDO GOMEZ CARRILLO
Administrador de Empresas
Estudiante Especialización en Gerencia de Proyectos