

CALIDAD Y CAMBIO

Riccardo Riccardi
Mendoza 22 Octubre 2009

CONTENIDO:

Introducción.

- 1. Génesis de la Calidad.**
- 2. De quién depende el éxito de los programas de calidad.**
- 3. La Calidad: agente de cambio permanente.**
- 4. Leyes férreas de la Calidad.**
- 5. El futuro de la Calidad.**

Pensamientos.

INTRODUCCIÓN:

Reflexionando acerca de la calidad.

1. El mundo en que vivimos está en un momento trágico de desintegración colectiva e individual.
2. Este momento está “involuntariamente” alimentado por el macro proceso globalizante que a su vez ha generado un proceso de globalización extensiva que no da señales de parar.
3. La globalización extensiva señala que la diferencia entre los competidores cuenta con la presencia dominante de la Calidad.
4. La Calidad, en este cuadro, podemos definirla como un criterio determinante.
5. Los procesos competitivos son expresiones de calidad y de cambios de relevante amplitud.
6. Los cambios centrados en el tema de la calidad pueden producir resultados positivos solamente si pueden contar en las instituciones (todas las instituciones: empresas, organizaciones, asociaciones, etc.) con la disponibilidad de procesos comunicacionales efectivamente funcionantes.
7. La calidad entendida con este criterio se sitúa al centro de un campo de fuerza relacional.
8. Este tipo de campo de fuerza es motivante y termina asumiendo las características de una función de coordinación general a través de las

interrelaciones que pone en acto entre todos los participantes del proceso.

9. A este punto, el proceso de Calidad se transforma en un proceso de cambio que desemboca en un proceso general de macro-coordinación.
10. La responsabilidad de protagonizar todos los procesos que acabamos de señalar recae única y exclusivamente sobre el más alto ejecutivo de la institución.

1. GENESIS DE LA CALIDAD.

Ha habido un salto espectacular desde las definiciones del 1980 a los nuevos horizontes que se abren hoy a esta palabra.

Juran (“*Juran on leadership for quality*”, *Juran Institute, 1989, N.Y-USA*): Definió así a la calidad: “Idoneidad o adecuación para el uso conformidad a los requisitos”.

Crosby (“*Quality is free*”, McGraw-Hill, 1990, N.Y-USA) afirmó: “Cuando se le añadió el adjetivo TOTAL (que yo rechazo porque racionalmente es incorrecto a la Calidad que, definida como un planteamiento de dirección, busca una mejor calidad/reducción de costos y aumento de la satisfacción del cliente”)

Feigenbaum (“Total quality control”, 1990, Bordas, Paris-Francia) precisaba que: “En primer lugar la calidad no deriva solo del criterio técnico y no se refiere por lo tanto a la supremacía de un solo servicio de la sociedad, sino que debe ser, por el contrario, objeto de una aplicación sistemática en toda la Empresa. No basta con ser consciente de la importancia de la Calidad a través de los discursos y manifestaciones”

Pido que me permitan una pequeña disgregación para formular siguiente pregunta:

Cuándo una persona nos transmite la impresión de estar plenamente consustanciada con su compromiso y con su responsabilidad, ¿a qué palabras recurrimos para justificar esta actitud o pensamos que será producto de:

- obediencia, temor, sumisión, pleitesía?
- convencimiento, persuasión, identificación, convicción?

Dejemos la respuesta en suspenso a cada uno de nosotros.

Personalmente creo que una de las razones del avance de la cultura económica se debe al hecho incontrovertible que, sin haberlo admitido en la práctica, la Calidad se haga afirmado como **un criterio distintivo**

determinante, fácilmente perceptible que nos permite superar la definición de Calidad entendida como:

- signo evidente que permite reconocer una cosa o una noción; carácter o propiedad (de un objeto .persona o cosa-) en base al cual se hace sobre esto un juicio de valor.

Les propongo que adoptemos la definición de calidad como un criterio de verdad.

Los italianos que amamos los proverbios, hemos generado algunos realmente divertidos que transcribiremos por su realismo y que se aplican a nuestro tema:

- *La calidad no hace a la cantidad son propiedades de las personas y de las cosas: no se pueden intercambiar, ni imitarse ni influenciarse entre sí.*
- *Quién canta mal no lo remedia cantando mucho.*
- *Quién sospecha no hace una certeza.*
- *Aumentando no se cambia la calidad.*

2. ¿DE QUIÉN DEPENDE EL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD?

La idea de alcanzar mejoras muy consistentes en las instituciones utilizando procesos de calidad se ha demostrado válida.

Además, ha demostrado que las mejoras son posibles y factibles, reconociendo que cada caso positivo es único e irrepetible, si bien hay determinados pre-requisitos o condiciones previas que deben ser respetadas y cumplidas inexorablemente.

Considerando válida mi tesis, que hay un solo tipo de calidad .por lo tanto olvidemos el presumido adjetivo TOTAL- por la simple razón que la calidad es total o no es calidad y la empresa que la practica lo debe hacer con una visión total, de lo contrario deberíamos reconocer que una institución no puede admitir que la calidad sea patrimonio exclusivo del área administrativa o del área de producción ni tampoco de la comercial.

Conviene señalar que el área de Recursos Humanos recibe, por lo general, una muy escasa atención.

En mi léxico, Calidad significa TODA LA EMPRESA, desde el máximo ejecutivo hasta los conserjes, porque en los procesos de la Calidad, TODOS, INDISTINTAMENTE, SON ACTORES.

Ahora podemos formular nuestras preguntas:

1. ¿Los procesos de Calidad, cómo se alimentan?
2. ¿Quién participa y cómo participa en estos procesos?
3. ¿Qué condiciones previas se deben satisfacer para el éxito?
4. ¿Cuánto interesa la calidad al personal de la empresa?
5. ¿Qué importancia tiene el consumidor (usuario/cliente) para el personal de la empresa?
6. ¿Qué aceptación tienen los Programas de Calidad?

7. ¿Quiénes son “los fanáticos” de la calidad en la empresa?
8. ¿Quiénes son “los contrarios”?
9. ¿Quiénes son “los indiferentes”?

10. ¿El clima comunicacional de la empresa es el idóneo para aceptar las propuestas de la calidad?
11. ¿Quién participa en la elaboración de los Planes de Calidad?
12. ¿Hay “inmersión” de los Recursos Humanos en la temática de la calidad?
13. ¿Los RR.HH. participan efectivamente en la elaboración del Plan Maestro de Calidad?
14. ¿Hay premios y castigos en los Programas de Calidad?

Del análisis de las respuestas dependerá el éxito o el fracaso del Proceso de Calidad de la Institución.

3. LA CALIDAD COMO AGENTE DE CAMBIO PERMANENTE.

Pregunta: ¿Cómo se reconoce la Calidad?

Respuesta: La Calidad se reconoce por su capacidad de respuesta a las exigencias de cambio.

P: ¿Qué rol cumplen los procesos de calidad en los procesos de cambio?

R: La Calidad actúa como agente provocador de los procesos de cambio y, al mismo tiempo, es un motivo determinante de estos procesos.

P: ¿El Proceso de Calidad, qué tipo de proceso es?

R: No es elitista ni generalista. Es un proceso esencialmente comunicativo, que implica a toda la Institución.

Hablemos ahora de los procesos de Cambio que implican Calidad:

1. Análisis de los Procesos de Cambio:

Los procesos de Calidad encuentran en los Procesos de Cambio el caldo de cultivo de otros importantísimos procesos como los siguientes:

- **Procesos de Aculturación, que facilitan la adopción de los:**
- **Procesos Comunicacionales, que a su vez ponen en marcha a:**
- **Procesos de Coordinación que se nutren de:**
 - * **los procesos de democratización;**
 - * **los procesos de identificación (Factor Humano e Institución)**

*** los procesos de responsabilización.**

Estos procesos aseguran la permanencia del cambio a través de la **Calidad del Clima Institucional** orientado a fomentar un **Clima Democrático**.

Sintéticamente, se puede indicar las exigencias que las Instituciones deben satisfacer:

- favorecer la adaptación al cambio, reduciendo la natural resistencia al cambio;
- mejorar los procesos de toma de decisiones y la venta de las mismas, transformando los ejecutores en protagonistas;
- fortalecer los sistemas y los procesos comunicacionales;
- impulsar la responsabilidad individual y colectiva;
- abrir la mente para pensar y actuar globalmente...

2. Características de los Procesos de Calidad.

2.1. Son auténticos Procesos de Cambio. En el orden de secuencia vienen primero los individuales y después los colectivos (y no al revés).

2.2. Son generados por otros procesos que no manejamos bien porque no los conocemos y tampoco estamos entrenados y capacitados para manejarlos adecuadamente.

2.3. Son todos procesos aculturantes.

La cultura es un factor formidable de los Procesos de Cambio.

2.4. Los Procesos de Calidad asumen un nítido perfil de agentes de cambio que viene expresado en las conductas de las personas.

2.5. Los Procesos de Calidad son motivadores hacia el cambio cuando eligen como destinatarios de su activación al usuario, al cliente o al consumidor.

El énfasis se traslada desde la productividad hacia la socialización.

2.6. El cambio es el producto de procesos más que de personas que se esfuerzan en interpretarla.

2.7. El “entorno” y el “momento” que actúan en la globalización se ven afectados por los cambios generados por la culturalización basada en la calidad.

4. LEYES FÉRREAS DE LA CALIDAD.

1. La calidad, como expresión de una persona o de una entidad, es total o no es calidad. Por esta razón no se necesita hablar de Calidad Total.
2. La calidad no es una calidad innata.
Es una consecuencia lógica de una determinada forma de pensar y Visualizar las conductas personales haciéndolas activar para lograrla.
3. Los planes, los proyectos, las experiencias, los sistemas que son orientados a la calidad, implican necesariamente una fuerte inteligencia comunicacional que sea capaz de transformar las conductas individuales y colectivas.
4. La verdadera madre de la calidad ha sido la globalización que ha exigido su utilización en la batalla para el **mercado mental**.
5. La calidad es el tema que mas se ha ocupado del hombre, señalando que el verdadero destinatario de su accionar es el hombre consumidor, cliente o usuario.
6. La calidad ha aportado al predominio de los números (máxima expresión de la cultura actual) una cuota de humanismo que la dignifica.
7. La calidad, aportando humanismo a los números logra humanizar a los administradores.
8. En las instituciones la responsabilidad del éxito o del fracaso de la calidad recae en el máximo ejecutivo.

En la esfera individual, la responsabilidad es subjetiva e inderogable.
9. Una persona decide y determina el nivel de calidad personal que está dispuesto a alcanzar. Esta decisión es inevitablemente personal.
10. Los procesos de calidad son esencialmente procesos de cambio orientados al presente-futuro y al futuro-futuro.

5. EL FUTURO DE LA CALIDAD.

Estamos delante de un proceso global que significa que estamos en una **globalización extensiva (G.E.)**

En la Globalización Extensiva, la diferencia entre competidores la hace la calidad en función de los costos, lo que impone el lema:

máxima calidad al más bajo costo posible.

Es evidente que delante de esta situación competitiva inevitable, la respuesta es generar procesos de cambio superadores utilizando el criterio de la calidad que no pueda ya reducirse a la remanida expresión Calidad Total.

Podemos sugerir algunas líneas de acción para el presente-futuro:

- 1. Poner en marcha procesos de cambio centrados en la calidad.**
Las formas pueden ser Círculos, Encuentros, Debates, Trabajo integrado, Dirección participativa.
- 2. Observar y comprender las actitudes del ser humano frente a las exigencias de la calidad y la complejidad del cambio y transformar estas actitudes a sus conductas operativas.**
- 3. Utilizar para los tres puntos anteriores una retroalimentación de la calidad a 360°.**
- 4. Utilizar los procesos de calidad para testear si la institución es capaz de satisfacer las exigencias de cambio.**

PENSAMIENTOS.

1. La calidad es un nuevo estilo de management.
2. El cambio en Heráclito (Panta Rey) puede ser definido como un movimiento perenne expuesto también al envejecimiento.
3. Todo proceso de calidad que quiere utilizar el proceso de cambio debe basarse en un modelo de retroalimentación de 360°.
4. El cambio es un fenómeno incontrastable y definitorio:

O estás con él, o estás sin él, o estás contra él, no hay alternativas.
Hay que subirse al cambio.
5. Tomasi de Lampedusa nos ha explicado que los detractores del cambio pierden sistemáticamente.
6. El cambio es único, irrepetible e inimitable; pero también objeto de estudio de adaptación y modificable.
7. Se pueden catalogar los cambios en:

-resistentes
-enemigos
-amigos
-oportunistas.
8. La interpretación correcta de la calidad del futuro dependerá de la capacidad que tendremos para estimarla, proyectarla e informarla.
9. El futuro nos dirá si hemos entendido bien el proverbio: “errare humanum est” o si nos hemos olvidado de la segunda parte: “reiterare diabolicum”
10. Si el futuro es durísimo de domar, hay que echar mano al pensamiento, a la imaginación, a la creatividad y al coraje.