



GESTIÓN DE LA CALIDAD FRENTE A APEC

Dr. César Augusto Atoche Pacherres
Profesor Principal Universidad Nacional de Piura
Facultad de Ciencias Administrativas

El ser humano busca sobrevivir y superarse, desde que nacemos hasta nuestra extinción. Cuando vemos que una persona sólo se dedica a sobrevivir, solemos decir que esa persona es inestable (demérito) y ello genera en los demás un sentimiento de compasión con la consecuente decisión de extenderle una mano de ayuda por un tiempo, hasta el momento en que dicha persona decida superarse.

¿Y qué aspectos involucra la superación? Pues varios, y ahora solamente abordaremos dos que son: calidad y disciplina.

Hace unos 25 años se reunieron varios GURU de la calidad para tratar de llegar a un concepto consensuado o estándar y después de varias reuniones se llegó a la siguiente definición estándar de calidad: "CONFORMIDAD DE REQUERIMIENTOS".

CALIDAD ES ...



La conformidad hay que lograrla y luego mantenerla ("La voz del proceso"). Los requerimientos son del cliente externo y del cliente interno ("La voz del mercado y sociedad").

Antes la calidad tenía énfasis en el output (salida), es decir al final del proceso de producción se separaban los productos (mercancías y servicios) buenos de los malos, los buenos eran depositados en el almacén de productos terminados

(listos para ser vendidos) y los malos iban a un almacén temporal para su posterior reproceso.

Hoy la tendencia es que la calidad tenga énfasis en el proceso, es decir los productos buenos van al almacén de productos terminados y los productos malos van a un centro de investigación y desarrollo para analizar las causas y luego proponer un plan de mejora del proceso.

Por tanto, la existencia de productos malos o defectuosos debe ser vista por la gerencia como oportunidad de mejora (en vez de problema), y en consecuencia se debe proceder a monitorear la mejora continua del proceso.

¿Cómo monitorear? Pues aplicando el gran aporte de Japón llamado círculos de calidad. En efecto, el trabajo en equipo bien administrado genera auto confianza y ello ayuda a que cada vez detecten mejor las causas de la existencia de productos malos o defectuosos.

Las empresas peruanas deben realizar una y otra vez (disciplina) la acción de escuchar la voz del mercado y de la sociedad, pues ello determina los requerimientos específicos. Las empresas deben registrar datos y detectar (con trabajo en equipo) las variables críticas, luego analizarlas y calcular el margen de aceptabilidad (es decir los límites de las especificaciones) y la variación aceptable (es decir la tolerancia).

Luego, las empresas peruanas deben realizar una y otra vez (disciplina) la acción de escuchar la voz del proceso, que incluye: comprender los requerimientos en términos de especificaciones (expresado en forma cuantitativa como margen de aceptabilidad) y calcular los límites de control, pues cada organización tiene su propio nivel de calidad de proceso y además con variación.

La variación es un estado de la naturaleza (existió, existe y existirá) y es de dos tipos:

- Variación aceptable (determinada por el cliente y por instituciones como asociaciones de protección al consumidor u otras similares). La técnica de dinámica grupal, a través de los instrumentos método Delhi y Focus Group ayudan a obtener las variables críticas y la variación aceptable.
- Variación inaceptable (cuando los límites de control están fuera de la tolerancia).

Lo importante es que las empresas peruanas cumplan con las especificaciones, y que se esfuercen cada día en lograr que coincidan (o que se acerquen mucho) los límites de control con los límites de especificaciones. Cuando ello se logre, en ese momento, estaremos frente a empresas peruanas que realizan buena gestión de la calidad y en consecuencia estaremos en buenas condiciones para conquistar los mercados asiáticos APEC.

"LA VOZ DEL MERCADO Y SOCIEDAD"



Hay que tener en cuenta que existen tres niveles de calidad del proceso: inestable, estable y capaz. Un proceso es inestable cuando el histograma es asimétrico (bimodal, sesgado a la derecha o sesgado a la izquierda) y basta que una variable sea asimétrica para que todo el proceso sea calificado como inestable. Una vez detectada la asimetría, entonces se aplica diagrama causa-efecto y una vez detectadas las causas se aplica diagrama de Pareto para priorizarlas. ¿Cómo mejorar el proceso? Pues con Decisiones contenidas en el Plan de Mejora, se aplica un histograma posterior para determinar si ya existe simetría, la clave es disminuir la Dispersión de la Amplitud de los Seis Sigma (o sea de los límites de control). De esta manera se ha logrado que el proceso sea estable y estamos en condiciones de convertirlo en proceso capaz.

Como se ve, la medición de la Data es fundamental y debe tener dos dimensiones (la clave es usar 1 indicador de cada dimensión):

- Vertical: medidas de Tendencia central (media, mediana, moda).
- Horizontal: medidas de Dispersión (rango, varianza, desviación estándar).

Al respecto es pertinente conocer algunas novedades de Corea, en donde la calidad se entiende como calidad de interacciones humanas, donde la clave es detectar retos y oportunidades, cumplir metas y objetivos, y posteriormente una gran celebración para "contagiar" al resto para que sigan el "camino del éxito". Por otro lado, cuando las empresas coreanas reinvierten utilidades en Programas de Capacitación de los trabajadores, la estrategia del Estado es devolver o rembolsar la mitad del impuesto a la renta. Además, la Cooperación Técnica coreana ahora bordea el 20% del presupuesto nacional, lo que demuestra una actitud de reciprocidad ante el mundo, pues cuando ellos fueron muy pobres recibieron ayuda de todo el mundo. En Corea ya se dejó de hablar de e-commerce, e-business, e-learning, e-acreditation, y más bien se habla de u-commerce, u-business, u-learning, u-acredittation y esa "U" significa

UBIQUOUS que significa algo natural, lógico, nada extraordinario; o sea en Corea la tecnología está al servicio de las personas, sin colas, con poca presencia física, es decir “adiós a la economía de átomos y bienvenida la economía de los bits y bytes”.

APEC puede ser visto por los emprendedores y gerentes peruanos como un abanico de oportunidades, capaces de generar grandes beneficios que nos conduzcan al ansiado desarrollo sostenible. Entonces: “... mejoremos la gestión de la calidad de los productos peruanos para conquistar los mercados asiáticos APEC”.