

Filosofía de la calidad Joseph M. Juran

Biografía



Joseph M. Juran nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania, y se radicó en Estados Unidos en 1912. Graduado en ingeniería y leyes, ascendió hasta ocupar los puestos de gerente de calidad en la Western Electric Company, fue funcionario del gobierno, y profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950.

Juran es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, donde desde 1954 dictó conferencias y asesoró a empresas. No obstante, Juran cree que los principales responsables de la revolución de la calidad en Japón han sido los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses. En 1979, fundó el Instituto Juran, donde se dictan seminarios de capacitación y se publican trabajos sobre la materia.

En 1984 lo premia el emperador japonés Hiri Hito con la orden del tesoro sagrado. Finalmente, después de una serie de lecturas triunfantes en 1993 y 1994, el tour "The Last World", él suspendió toda publicación reciente, para dedicarse a escribir proyectos y dedicar tiempo a sus obligaciones familiares.

Los Principios Básicos

Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Juran señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante

largo tiempo para administrar las finanzas). Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Juran identifica los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad
3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.
4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.

Juran considera que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional.

El enfoque de Juran para el Mejoramiento de la Calidad

En la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.

9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento – tanto tiempo descuidado – estriba en los procesos empresariales.

La propuesta de Juran para la Planificación de la Calidad

Juran también ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad:

1. Identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno.
2. Determinar las necesidades del consumidor.
3. Crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores.
4. Crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas.
5. Transferir los procesos a las áreas operativas.

Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

La Propuesta de Juran para el Control de la Calidad

En este sentido, Juran sigue el conocido circuito de retroalimentación:

1. Evaluar la *performance* real.
2. Compararla con la meta.
3. Tomar medidas sobre la diferencia.

Juran promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores. También promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

Juran y la Gestión de la Calidad Total (GCT)

Juran es un firme defensor de la GCT. La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

1. La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
2. Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
3. Las metas ampliadas derivan del *benchmarking*: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
4. Las metas se despliegan a los niveles de acción.
5. La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
6. La medición se efectúa en cada área.
7. Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
8. Se reconoce la *performance* superior.
9. Se replantea el sistema de recompensas.

Los Puntos de vista de Juran acerca de la participación del trabajador

Juran tiene una poco favorable opinión de las campañas para exhortar a los empleados a resolver los problemas de calidad de las compañías. Constató hace algunas décadas que más del 85 por ciento de los problemas de calidad se originaban en los procesos directivos.

Juran estima que el Sistema Taylor, que consiste en separar la planificación de la ejecución, se ha vuelto obsoleto a causa de la mucho más amplia formación y capacitación del trabajador. Esta evolución ha hecho posible delegar a los trabajadores algunas funciones que antes llevaban a cabo los planificadores y supervisores. Considera que el sistema Taylor debería ser reemplazado, y promueve la experimentación con varias opciones como: equipos de trabajadores autocontrolados, autoinspeccionados, autosupervisados y autodirigidos.

Por otro lado, cree que los equipos autodirigidos llegarán a ser muy probablemente los principales sucesores del sistema Taylor.

La opinión de Juran sobre otras cuestiones importantes

Según Juran, ciertas prácticas que eran importantes en el pasado se deberían someter a un cambio profundo:

1. El ciclo de desarrollo de un producto debería ser reducido a través de la planificación participativa, la ingeniería conjunta y la capacitación de los planificadores en los métodos y herramientas de la administración para lograr calidad.
2. Es necesario replantear las relaciones con el proveedor. La cantidad de proveedores debería ser reducida. Es necesario establecer una relación de cooperación con los vendedores seleccionados, sobre la base de una confianza mutua. La actitud antagónica tradicional debería ser suprimida. Se debería ampliar la duración de los contratos.
3. La capacitación debería estar orientada a los resultados antes que a los medios. El propósito fundamental de la capacitación debería ser el cambio de conducta más que la formación. Por ejemplo, los cursos de mejoramiento de la calidad tendrían que estar precedidos por la asignación a un proyecto específico. Por tanto, la misión de la capacitación estribaría en ayudar al equipo a completar el proyecto.

Filosofía de la calidad Philip B. Crosby

Biografía



Philip B. Crosby nació en Wheeling, Virginia Occidental el 18 de junio de 1926. Graduado en pediatría (la profesión de su padre), resolvió que esa carrera no era de su agrado. La carrera de Philip Crosby comenzó en una planta de fabricación en línea, donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos. En 1952 llegó a ser técnico fiable para la Crosley Corporation de Richmond, Indiana. Más tarde trabajó para la Martin Corporation, desde 1957 hasta 1965. Crosby estuvo a cargo de la calidad en el proyecto de misiles Pershing. De 1965 a 1979 fue director de calidad (con categoría de vicepresidente) en la compañía ITT. En 1979, fundó Philip Crosby Associates (PCA) con sede en Winter Park, Florida, y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias.

P.C.A. enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a P.C.A. para entender la Administración de la calidad. Todavía se enseña en 16 lenguajes alrededor del mundo.

En 1991 se retiró de P.C.A. y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar al desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de P.C.A. y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. P.C.A. II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad.

Philip Crosby vivió en Winter Park, Florida, con su esposa Peggy. Pasaba los veranos en su otra casa en Highlands, Carolina del Norte. A principios de 1998 publicó su libro "Quality and Me" (su autobiografía) y posteriormente "The Reliable Organization" a finales de 1999. Philip Crosby falleció en agosto del 2001.

Los Principios Fundamentales

Philip B. Crosby está más estrechamente asociado con la idea de "*cero defectos*" que él creó en 1961. Para Crosby, la calidad es conformidad con los requerimientos, lo cual se mide por el coste de la no conformidad. Esto quiere decir que al utilizar este enfoque se llega a una meta de *performance* de "cero defectos".

Crosby equipara la gestión de calidad con la prevención. En consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en éste proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso. Crosby sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio.

Las compañías deberían adoptar una "vacuna" de calidad a fin de prevenir la no conformidad. Los tres ingredientes de esta vacuna son: la determinación, la capacitación y la implementación. El mejoramiento de la calidad es un proceso, no un programa; debería ser estable y permanente.

Las auditorías de calidad al proveedor son casi innecesarias, a no ser que el vendedor sea totalmente incompetente. Es imposible saber si el sistema de calidad del proveedor proporcionará la calidad requerida simplemente con auditar su plan.

“Cero defectos” no es un eslogan. Constituye un estándar de *performance*. Además, desalentar al personal mediante una exhortación constante no es la respuesta adecuada. Crosby estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Esta estrategia requiere una orientación técnica además del compromiso de la dirección. A continuación, se transcriben los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby y sus cuatro fundamentos [extraídos de *Quality Is Free* (La Calidad es gratis) y *The Eternally Successful Organization* (La organización eternamente exitosa)].

LOS 14 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE CROSBY

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad
2. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad actuales y potenciales.
4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que se fijan metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

LOS ABSOLUTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

- Calidad significa conformidad con los requerimientos. Si usted pretende hacerlo bien la primera vez, todos deben saber de qué se trata.
- La calidad surge de la prevención. La “vacunación” es el método para prevenir la enfermedad empresarial. La prevención se logra a través de la capacitación, la disciplina, el ejemplo y el liderazgo, entre otras cosas.
- El estándar de calidad son los “cero defectos” (o sin defectos). Los errores no se deberían tolerar. Los errores no se toleran en la administración financiera, ¿por qué habrían de tolerarse en la producción?
- La medición de la calidad es el precio de la no conformidad.