

Las barreras para la Administración de la Calidad Total.

La transformación a una organización con Administración de Calidad Total depende del grado de éxito en el que las prácticas de implementación de Calidad Total han sido aplicadas. Estas prácticas, ampliamente discutidas en la literatura de los gurus de calidad tales como W. Edwards Deming, Philip Crosby, y J.M. Juran, incluyen al liderazgo, diseño del producto o servicio, administración del proceso, administración de proveedores, análisis y datos sobre calidad, relación de los empleados y entrenamiento. Es importante reconocer, sin embargo, que estas prácticas constituyen condiciones necesarias pero insuficientes para una exitosa Administración de Calidad Total. Lo que es crítico es un amplio entendimiento de las barreras que pueden impedir una transformación de calidad efectiva.

En investigaciones realizadas fueron identificadas 25 principales barreras para el logro de la calidad. Con los más altos porcentajes se encontró una serie de enunciados referentes a la falta de entrenamiento del personal. Falta de entrenamiento en discusiones de grupo y técnicas de comunicación, habilidades para la mejora de calidad, identificación del problema, y técnicas de solución de problemas incluyendo las herramientas básicas y el mejoramiento del proceso, tales como diagrama de causa y efecto, diagramas de flujo y otras. Estos resultados indican que los gastos de entrenamiento son vistos como costos innecesarios en vez de cómo inversión. Una vez que la dirección ha establecido la misión corporativa para lograr una cultura de administración de calidad total, es imperativo que este compromiso sea operado para desarrollar las habilidades del personal a través de programas de entrenamiento en calidad.

La “resistencia al cambio” de los empleados, una posible consecuencia de la falta de entrenamiento, fue citada como una barrera significativa por los gerentes. Los programas de administración de calidad son a menudo vistos con escepticismo, especialmente cuando los empleados no son entrenados para enfrentar los nuevos cambios que acompañan la transformación a una cultura de calidad. Estos programas están destinados a fallar si no obtienen el total soporte y compromiso de la entera fuerza de trabajo. La dirección juega un papel clave para obtener el apoyo de los empleados y su involucramiento en las fases de planeación e implementación de la transformación.

Otro descubrimiento importante es que la práctica del benchmarking no es totalmente utilizada. Es esencial que las organizaciones entiendan la importancia del benchmarking como una estrategia significativa para poder identificar sus fuerzas y debilidades comparadas con los mejores de su clase.

Importancia de evaluar la cultura de Calidad Total.

El entendimiento de las barreras que pueden esconder el éxito de las iniciativas de Calidad Total para sobrevivir a estos programas es esencial. Una organización, en instancia, puede administrar una encuesta como la citada a diferentes niveles jerárquicos, incluyendo la alta dirección, supervisores y empleados. Las respuestas pueden ser comparadas para identificar diferencias significantes en percepciones. Estas diferencias son indicativas de que los empleados pueden no estar hablando el mismo lenguaje de Calidad Total y así entonces tomar las medidas adecuadas para priorizar la mejora en las áreas.

Barreras Encontradas

1. La compensación gerencial no esta ligada con el logro de los objetivos de calidad.
 2. Los empleados no están entrenados en discusiones de grupo y técnicas de comunicación
 3. Los empleados no están entrenados en habilidades de mejoramiento de la calidad.
 4. Los empleados no están entrenados sobre las técnicas de identificación y solución de problemas.
 5. Hay recursos inadecuados para emplear efectivamente la administración de calidad total.
 6. Las mejores prácticas y/o productos de otras compañías no han sido analizados.
 7. Los empleados y/o los equipos no son reconocidos adecuadamente por sus logros en la mejora de calidad.
 8. Los empleados no son motivados a implementar esfuerzos de mejoramiento de la calidad.
 9. La calidad es tratada como una iniciativa separada.
 10. Los empleados se resisten al cambio.
 11. Las limitaciones del tiempo prohíben una implementación de la calidad total efectiva.
 12. La alta gerencia no esta visible y explícitamente comprometida con la calidad
 13. Los planes estratégicos no incluyen objetivos de calidad.
 14. No hay planeación conjunta con los proveedores.
 15. El plan estratégico no esta dirigido a los clientes.
 16. Loes equipos multifuncionales no son utilizados
 17. Los planes de acción de calidad son a menudo muy vagos.
 18. La calidad no es responsabilidad de cada quien.
 19. La calidad no esta definida por el cliente
 20. La calidad no es medida efectivamente.
 21. Los esfuerzos de mejora de la calidad raramente encuentran expectativas en términos de los resultados deseados.
 22. Hay frecuente rotación de los empleados.
 23. Hay excesivas necesidades de administración
 24. Los altos costos de implantación de calidad total minimizan los beneficios.
- Hay una alta rotación en las gerencias.

Fuente: Tamimi, Nabil y otros. "The Barriers to Total Quality Management", Quality Progress, EUA, ASQ, Junio 1998, Pags. 57- 60.