

ALEJANDRO HERRERA

Alejandro Herrera era un gerente dinámico. Había progresado con rapidez por medio de una serie de promociones que abarcó puestos administrativos de mercadotecnia y labores directas de ventas. Hoy en día es gerente general, responsable de administrar una operación de transformación que elabora un producto terminado de consumo en base a materia prima proporcionada por la empresa matriz: una firma integrada que produce metal. Existen seis de tales operaciones dentro de la firma, que se caracterizan por una buencantidad de celos profesionales acerca de cuál es la mejor del grupo.

Después de un breve período de orientación en su nuevo trabajo, Alejandro encontró que su unidad tenía un largo historial de utilidades, que iban del 2 al 7.5 por ciento de ventas netas. Algunas encuestas internas y externas consideraban que la reputación de calidad de la línea básica de productos como regular a buena: 6.8 en una escala del uno al diez. El plan de cinco años le imponía lograr un aumento del 5 por ciento anualizado en las mejoras, en las utilidades. Toda la materia prima que se había de consumir debía proceder de empresas cuya propiedad era de la empresa matriz.

Alejandro se puso en contacto con un experto y coordinó una presentación para sus subordinados directos. Durante ésta, el experto en calidad delineó un proceso de trece pasos que podría llevar a una alta calidad consistente y traer reducciones sustanciales de costo. Al concluir la reunión, Alejandro y los gerentes coincidieron en embarcarse en el proceso recomendado: de inmediato. La conclusión colectiva fue que el proceso les permitiría superar el presupuesto de volumen y ganancias de la unidad o sobrepasar a las demás unidades del grupo.

Le tomó dieciocho meses a Alejandro darse cuenta que el proceso de mejora de trece pasos que adoptó su unidad de negocios había fracasado en lograr el propósito. A pesar de los primeros éxitos, todos los resultados posteriores reflejaron niveles bajos de desempeño. La moral cayó a niveles desusadamente bajos y la insatisfacción de los clientes, medida por una empresa de encuestas muy confiable, aumentó.

Alejandro decidió desechar el proceso de trece pasos y exhortó a sus subordinados a intentar de nuevo para lograr resultados más positivos. La tarea era resucitar el esfuerzo de mejora que agonizaba, revertir todas las tendencias negativas de desempeño y aumentar las utilidades en un 15 a 20 por ciento. El primer paso fue la formación de un Consejo de Calidad. Se consideró que este movimiento era necesario para asegurar la duración del nuevo esfuerzo, al que se le llamó proceso de Dirección de la Calidad Total (DCT). Las instrucciones para los miembros del consejo eran directas y simples: "Vas a ver que trabajemos", proclamó Alejandro. "Yo sé que estás comprometido. Ahora quiero ver acción. Y no quiero que el esfuerzo desaparezca en un año. ¡Ahora sí vamos en serio! Quiero que se nos reconozca como la empresa proveedora líder en nuestro mercado, y la DCT lo hará por nosotros".

Preocupado por los mismos resultados de la unidad, Alejandro convocó a una reunión con sus subordinados directos para detectar las razones de no haber logrado mayores progresos.

"Debería ser obvio", comenzó sin mirar a nadie en particular, "que no vamos a ningún sitio con la DCT (Dirección de la Calidad Total). Después de todo un año, no veo claro. En base a nuestros resultados, ninguno de nosotros debería seguir trabajando aquí". Miró a las caras sombrías y añadió, "En realidad tenemos que hacer algo... algo positivo".

El grupo se retorció incómodo en sus asientos en tanto Alejandro se sentaba con lentitud en la cabecera de la mesa de conferencias. "De acuerdo", preguntó, "¿Qué vamos a hacer?".

El Gerente de Producción habló primero: "Te diré por donde deberíamos comenzar. Dile a Compras que nos consiga mejores materias primas. Es imposible troquelar productos de calidad cuando la materia prima con la que trabajamos es pura basura".

"¿Cuánto estás dispuesto a pagar?", respondió el Comprador jefe. "Te estamos proporcionando calidad comercial, debo añadir, muy buenos precios. Tu trabajo es hacer que tu personal fabrique un buen producto. Quizá debería presionar un poco más a tus supervisores".

"No me hables de costos", bufó el Gerente de Producción. "Si nuestros clientes quieren calidad, tenemos que conseguir mejores materias primas. Esa basura que está comprando no es ninguna ganga".

"De acuerdo", intervino el Gerente de Control de Calidad. "Apégate a la calidad y a la larga mejorará la productividad".

"Ninguno de nosotros llegará al largo plazo", protestó el Comprador jefe, "a menos que abatamos los costos".

El Gerente de Ventas golpeó la mesa con su lápiz, como para demandar atención. "Bueno, yo tengo un problema aquí. Tengo una orden pendiente de \$250,000 dólares, sin esperanzas. Puedo hacer que el cliente la acepte, pero nos costará por lo menos un descuento del 7 por ciento. ¿Qué dice la DTC que debemos hacer?".

"Retomarlo", respondió con presteza el Gerente de Control de Calidad, "A menos que lo retomemos, enviaremos la señal de que carecemos de una norma de calidad".

"Bueno, estamos hablando de una contribución a la orden de cien mil dólares. ¿Quieres pegarle al estado de pérdidas y ganancias de este mes, Alex?".

"Lo que quiero es que este grupo deje de pelear entre sí y se concentre en la forma de mejora la calidad y las utilidades", replicó Alejandro, exasperado.

El Gerente de Contabilidad pensó que era tiempo de interrumpir. "Con el debido respeto, la primera prioridad debe ser la reducción en los costos. El costo de obtención de calidad va hacia arriba, no hacia abajo. No vamos a cumplir nunca el presupuesto si seguimos así. Creo que es hora de archivar la Dirección de la Calidad Total y buscar los costos".

"Aquí vamos de nuevo", se desesperó el Gerente de Servicio a Clientes. "Se supone que el cliente sea el Número Uno. ¡Ja! No sabemos lo que eso quiere decir. Si llegamos al punto de darle a los clientes los mejores calidad y tiempo de entrega, obtendremos las órdenes y las utilidades".

"No necesariamente", dijo el Gerente de contabilidad. "Si logramos el cien por ciento de entregas con cero defectos, a costos demasiado altos, daremos satisfacción a los clientes y quebraremos. No es posible hablar de calidad sin hacer lo de costos".

Y tampoco es posible tener todo eso sin una buena producción". Añadió el Gerente de Producción. "Cada vez que tenemos un problema en la fábrica, perdemos calidad y costos. Alex, necesitamos equipos nuevos. QWP nos enseñó lo que no podemos hacer. Si ahora quieres DCT dame algunas máquinas para hacer bien las cosas".

"No tenemos dinero para equipos nuevos", interrumpió el Gerente de Contabilidad. "Nuestro RSI (Retorno sobre Inversiones) se está yendo por el caño, y todavía quieres gastar más dinero. ¿Dónde lo vamos a conseguir? Hasta ahora, no has mostrado ninguna mejora en el costo de conversión. No hay más dinero a menos que tus retornos aumenten; o que nos despidan a todos".

"Gastaremos dinero donde sea necesario". Proclamó Alejandro. "Pero estoy de acuerdo que no estamos obteniendo el máximo provecho de la maquinaria que tenemos. Nuestro estudio de la industria lo comprobó. Los benchmarks revelan que estamos en un 10 a un 20 detrás de la competencia".

"Eso es porque compramos un material malísimo", protestó el Gerente de Producción.

"Te doy lo que podemos pagar", contra-atacó el Comprador Jefe.

"Y nuestros clientes nos dicen que nos lo metamos por donde nos quepa", llegó la protesta del Gerente de Ventas.

Estos comentarios provocaron un alud de acusaciones e impugnaciones. Cuando Alejandro recobró el control, increpó al grupo con toda calma. "Esto es ridículo. Estamos en una encrucijada. O apoyamos el proceso o vendrá un nuevo equipo de dirección completo. Y ninguno de nosotros parece deseoso de cruzar el umbral y hacer un compromiso serio. Ahora quiero que lo hagan suceder. No voy a regresar. Vamos a tener aquí una Dirección de Calidad Total ¿Me comprenden?".

Las cabezas reunidas asintieron en forma renuente. En alguna parte de la habitación un murmullo ahogado resumió la atmósfera. "Aquí vamos de nuevo", dijo la voz anónima. "Finjamos que apoyamos la DCT y nuestro personal fingirá que lo implanta".

En base a estos malos resultados de la junta, Alejandro decidió llevar a cabo una serie de entrevistas con cada gerente en la unidad. La primera de ellas fue con el Gerente de Ventas. Después de asegurarle que el propósito era determinar la forma de lograr mayores progresos y no buscar un chivo expiatorio, Alejandro estableció que deseaba enfocarse en los aspectos tal como se veían desde la perspectiva de ventas.

"Según yo lo veo", propuso el Gerente de Ventas, "no es posible hacer llegar un mensaje claro al Departamento de Producción. Seguimos con retrasos en las entregas, la promesa de embarques justo a tiempo se quedó en eso, a mis representantes los ponen en vergüenza al reclamarles por órdenes fuera de especificaciones, y deberías ver la forma en que cargan los camiones, lo que quiero decir es que no pasa nada. Tuvimos las reuniones, estuvimos de acuerdo con el programa. Tal vez quien guía este esfuerzo es la persona equivocada. Hablan muy bonito, pero no pueden ejecutar nada".

"¿Y tú ya hiciste tu parte?", preguntó Alejandro. "¿El Departamento de Ventas ya hizo su contribución?".

"¿Qué se supone que significa eso?" respondió el Gerente. "Si, hicimos nuestro trabajo. Siempre hacemos nuestro trabajo. Fuimos a ver a los clientes para explicarles lo que tratábamos de hacer. Recibimos buenas especificaciones. El grupo de producción lo echó todo a perder. Eso es a lo que llegamos".

Alex colocó algunos papeles frente al Gerente de Ventas. "Según estos datos, más de la tercera parte de los pedidos que registró tu fuerza de ventas, tenía más de dos errores. Ya que procesamos sesenta órdenes al día, eso quiere decir que en promedio estamos registrando más de cuarenta especificaciones erróneas al día. Eso no es culpa del Departamento de Producción. Es responsabilidad..."

"¿De dónde sacaste esos datos?", interrumpió el Gerente de Ventas. "¿Quién dice que tenemos todos esos errores? ¿Contabilidad?".

"Recopilamos las órdenes del mes pasado", replicó Alejandro, "para ver si habíamos logrado la calidad total en el proceso de registro de pedidos. No lo hemos logrado. Hice que se encerraran en un círculo todas las órdenes que contuvieran al menos un error. Estos son los hechos".

"No sé que pueda ser", fue la excusa del Gerente de Ventas. "No hay forma de que nosotros metamos tantos errores al sistema. Tiene que ser el grupo de Servicio a Clientes. Esos son capaces de echar todo a perder".

"Parece ser que Servicio a Clientes ha tratado de encubrir a Ventas desde hace mucho tiempo", Alejandro remarcó con frialdad. "Parece ser que tres o cuatro de tus mejores representantes se rehúsan a utilizar las formas de pedido. Presentan sus pedidos a mano, por lo general en hojas sueltas en una libreta de anotación".

"¿Y qué tiene de malo?", preguntó el Gerente de Ventas. "Obtienen los pedidos. Eso es lo que cuenta".

"Lo que está mal", replicó Alejandro, "es que todos reprobaron caligrafía. Es imposible descifrar sus garabatos, de modo que los de Servicio a Clientes tienen que adivinar las especificaciones".

"Mira", se encolerizó el Gerente de Ventas. "¿Quieres pedidos o caligrafía?".

"Quiero precisión", replicó con calma Alejandro. "Y quiero disciplina. Si ahora no puedes lograr que tu gente haga bien las cosas, dímelo. Pero ya, para que encuentre alguien que si pueda".

Revisado: Abril 2023.