

CALIDAD TOTAL

Un concepto moderno en la logística.*

Santiago Murphy Rojas
Capitán de Fragata

Necesidad y beneficios del compromiso con la Calidad

Es un hecho efectivo y reconocido que la Armada está dando lo mejor de sí no sólo para cumplir sus funciones sino para hacerlo con el mínimo de derroche, de acuerdo a los medios de que dispone. Sin embargo, a diferencia de la empresa privada cuyo nivel de competencia se ve reflejado en la inapelable preferencia de los consumidores, la mayoría de los organismos del sector público, ya sea por su carácter monopólico o dificultades para evaluar eficazmente su gestión, no cuentan con una referencia clara para medir con propiedad su efectividad y eficiencia.

Aun más difícil es el caso de las Fuerzas Armadas donde sólo el resultado de una guerra puede indicar fehacientemente, en última instancia, su nivel de competencia. Esta circunstancia propende a que pueda surgir una diferencia entre lo que una organización realmente es y lo que cree ser; cuando ello ocurre, la sobrestimación de las capacidades propias, ha sido el germen de grandes desastres.

Por otra parte, si miramos la evolución de las ciencias y la tecnología, podemos ver que los sistemas, ya sea en forma incremental o en base a impulsos, se encuentran en permanente evolución, demostrando que pueden ser mejorados. Ello es aún más patente en el caso de las fuerzas militares, donde mejorar es el único camino para hacer frente a un medio de gran dinamismo, que requiere mantener un poder militar eficaz para el cumplimiento de la misión, y que se ve enfrentado, paralelamente, a los altos costos

del armamento moderno y a un medio de recursos presupuestarios restringidos.

El tradicional aforismo "todos lo están haciendo lo mejor que se puede" ya no es más respuesta suficiente. Nuestro personal puede ser lo más selecto del país, muy preparados y dedicados a su trabajo, por lo que pareciera no tener ningún sentido decirles que aún lo pueden hacer mejor; sin embargo, realmente, es posible y necesario diseñar mejores sistemas organizacionales y entrenar a los líderes con el objeto que potencien las habilidades de su personal y remuevan los obstáculos que les impiden hacer un trabajo de superior calidad.

Tenemos una Armada con un merecido prestigio a nivel internacional; pero las circunstancias cambian y los actores cambian. El éxito del pasado no garantiza el éxito en el futuro. Los Estados Unidos por ejemplo, hace 40 años la potencia exportadora indiscutible, hoy en día pierde terreno en los mercados internacionales ante países que quedaron totalmente destruidos después de la segunda guerra mundial. El mundo ha cambiado y continuará cambiando a una razón cada vez más rápida. Las organizaciones deben evolucionar y adecuarse al ambiente esencialmente dinámico del mundo de hoy. Paradojalmente, los problemas más graves que enfrentan las organizaciones son normalmente de evolución lenta, y por esta misma característica la percepción de su gravedad se desvanece ante los problemas cotidianos generados principalmente por la falta de previsión y por hábitos de liderazgo que son reactivos mas que proactivos.

* Clase inaugural del Año Académico 1994 en la Academia de Guerra Naval.

Antecedentes del concepto

Es así, como el método de Administración por Calidad Total nace en el sector privado de los Estados Unidos como respuesta a la pérdida de competitividad de la empresa norteamericana en el ámbito internacional. Los métodos que hicieron de Estados Unidos la primera potencia económica mundial, ya no funcionaban y se necesitaba angustiosamente incrementar la eficiencia y productividad. Se estudiaron a fondo las industrias japonesas y se descubrió que su fórmula de éxito, eran las mismas ideas que circulaban desde hace algunos años en los Estados Unidos, pero enriquecidas por las particulares características de la cultura japonesa y aplicadas con mucha voluntad y disciplina. En el sector privado de los Estados Unidos, en la década de los 80, comenzó a aplicarse tales ideas, con éxito, y, a pesar de presentarse problemas de implementación, en la mitad de los casos, aproximadamente, sus resultados fueron espectaculares. Tal es el caso de la compañía automotriz Ford, empresa que se encontraba, en 1981 al borde de la quiebra, con una pérdida anual de un billón y medio de dólares y que, aplicando a sus esfuerzos la metodología de Calidad Total, no sólo había revertido la situación, en cinco años, sino que se colocaba a la cabeza de la industria automotriz en calidad y en ganancias.

Estos resultados movieron a la Armada de los EE.UU. a la creación de su versión naval "Liderazgo por Calidad Total", iniciado oficialmente el año 1992. Posteriormente, en septiembre de 1993, la Administración por Calidad Total es incorporada por el gobierno de los EE.UU. en su programa de gobierno, bajo el lema "Creando un Gobierno que trabaje mejor y cueste menos".

* * *

Aplicación en el área castrense

Esta metodología está comenzando a ser aplicada en nuestro país y es una de las maneras por la cual la Armada pretende mejorar su eficiencia. Mejorando la calidad de nuestro trabajo, se pueden lograr notables reducciones en costos y aumentos de productividad. En el caso de la Armada norteamericana, pese al poco tiempo que lleva en aplicación, los progresos observados han sido promisorios; se han obtenido algunos avances significativos en cuanto a reducciones de costos, tiempos de proceso, simplificación y estandarización de procedimientos, mejores comunicaciones e integración de funciones, especialmente en el área de actividades conjuntas.

Por otra parte, la filosofía de la Calidad Total es compatible con nuestras necesidades y valo-

res, ya que, además de proveer un medio para mejorar la calidad de nuestros sistemas y nuestra calidad de vida, enfatiza la cooperación, el trabajo de equipo y el espíritu de cuerpo, valores fundamentales de la Armada de Chile y que también deberían ser considerados importantes por todos aquellos que sirven al país.

La Administración por Calidad Total, a su vez, enfatiza el liderazgo, adjudicando a los líderes la principal responsabilidad por hacer cambios en los sistemas, colocando, además, gran énfasis en el ser humano y en el desarrollo y empleo de los conocimientos que éste posee.

Respecto a su ámbito de aplicación en el área militar, es necesario aclarar que, aunque en algunas unidades de combate se cultivan los valores de la calidad total, como es el caso de las fuerzas especiales, donde predomina la calidad en vez de la cantidad, donde se privilegia el trabajo de equipo, la alta motivación, el entrenamiento y el liderazgo, el sentido general de esta metodología está orientada esencialmente a preparar las fuerzas y su apoyo logístico para el combate, pero no para el combate mismo, ya que su efectividad se manifiesta en el largo plazo, siendo difícil afectar las capacidades de los medios una vez que estos se encuentran comprometidos en combate.

Si analizamos las experiencias obtenidas durante el conflicto del Golfo Pérsico, podemos apreciar el gran impacto que tuvo el factor logístico en el logro de la victoria aliada. Dicho sistema, materializado en una serie de procesos de diferente naturaleza, permitió colocar en el lugar del conflicto los elementos necesarios para el combate, desde la obtención de recursos humanos y materiales de alta calidad y su transporte al teatro de operaciones, hasta la reposición de elementos de combate y consumos. Dichos elementos incluían modernos medios de mando y control que dirigían y coordinaban los medios desde el aire, así como armamento de avanzada tecnología, operado por personal altamente entrenado en modernos simuladores y acostumbrado a trabajar en equipo, no sólo con personal de los otros servicios armados, sino también con los pertenecientes a otros países. Sin desmerecer el factor humano con su capacidad de crear condiciones favorables y su voluntad para combatir, no cabe ninguna duda que el nivel de competitividad de esas fuerzas en ese escenario fue extraordinariamente alto. Tal nivel de competencia no se improvisa; es el resultado final de una serie de procesos que parte con la definición de los requerimientos de un determinado material bélico y sigue con el perfil profesional del personal combatiente necesario para satisfacer un determinado escenario estratégico, que

ha sido definido previamente. Este esfuerzo de preparación, que permita contar con una fuerza militar competitiva, que pueda ser utilizada oportuna y eficazmente en caso de conflicto y que al mismo tiempo sea un elemento disuasivo que realmente contribuya a la mantención de la paz, se desarrolla fundamentalmente durante la paz y demanda un compromiso económico que es ineludible y que en alguna medida incide en otros sectores de la nación. Por lo anterior, esta inversión en seguridad debe ser administrada eficientemente por las instituciones armadas, teniendo particularmente en cuenta que, siendo ellas mismas sistemas muy complejos, con múltiples procesos interrelacionados e interdependientes, constituyen un campo especialmente fundable para obtener mejores rendimientos a través del método de Administración por Calidad Total. Sin duda, lo anterior permitirá contar con una fuerza mas efectiva de acuerdo a los recursos disponibles, lo que, aparte de ser una necesidad, es una obligación inmanente de todo funcionario del estado.

CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD TOTAL

Antiguamente, cuando se hablaba de calidad o control de calidad, la mayoría de las veces el término se asociaba con la verificación de la conformidad de un producto acabado con el diseño de referencia, el que era aceptado o no de acuerdo a ciertas especificaciones técnicas, rechazándose aquellos que no cumplieran con estos parámetros.

Japón fue el primer país en ampliar este concepto, aplicándolo al resto de la organización, bajo la premisa de que productos de calidad nacen de sistemas de calidad, introduciendo, en los años 50, los llamados Círculos de Calidad.

El término elegido "Administración por Calidad Total", representa la administración de una organización desde una perspectiva sistémica y usando el método científico para optimizar el rendimiento organizacional. El término "total" significa la búsqueda de la calidad en todas las personas, en todos los procesos y todo el tiempo.

Esto se traduce en la aplicación de métodos cuantitativos y en el conocimiento de las personas, para mejorar en forma continua la calidad de un sistema en todas sus partes; esto es, los elementos que entran al sistema o lo afectan, sus procesos y sus productos terminales, de manera de satisfacer a máxima plenitud las necesidades presentes y futuras del usuario final de estos productos.

La calidad es una dimensión de todo producto y servicio y definirla significa traducir las

necesidades futuras de un usuario en características medibles, de manera que el producto diseñado y entregado satisfaga al usuario de acuerdo al precio que él está pagando. Algunas de estas características pueden ser: rendimiento, precisión, confiabilidad, durabilidad, servicio asociado, estética, etc.

Una vez que se ha identificado al usuario y sus requerimientos han sido transformados en definiciones operacionales, el sistema debe seguir esta señal, detectar sus variaciones, efectuar el proceso de realimentación y modificar la dirección de los esfuerzos tanto como sea necesario. En nuestro caso particular, a veces es difícil visualizar al cliente o usuario de los productos de nuestras organizaciones, pero sin duda, son nuestras fuerzas operativas el destino final de nuestros productos, los que, a su vez, serán integrados y transformados en un nuevo proceso.

El sistema deberá proveer una señal igual o de mejores características que la detectada, para lo cual identificará sus procesos críticos en la satisfacción de este requerimiento y los optimizará, reduciendo la variación y alineando la señal del proceso con la proporcionada por el usuario. Así como el conocimiento de las necesidades del usuario es indispensable para determinar la dirección a seguir, el alineamiento del personal en esta dirección y el empleo de su conocimiento, serán indispensables para la optimización de estos procesos y mejorar la calidad del sistema.

El proceso de optimización debe ir más allá, extendiéndose a los proveedores del sistema; con ellos se debe cultivar una relación que beneficie a ambas partes.

La visión sistémica implica comprender la serie de funciones o actividades que se desarrollan dentro de una organización y que son concurrentes al logro de sus objetivos. Los componentes de un sistema y sus interrelaciones deben ser estudiados. La falta de visión sistémica de la organización lleva a las personas a ir en diferentes direcciones y a la fragmentación de los subsistemas en pequeños feudos, que generan su propia burocracia y se disputan los favoritismos del líder, descuidando las influencias internas y externas y las interacciones que afectan sus trabajos. Esto que parece ser tan obvio, normalmente no es detectado por los propios integrantes de la organización.

El empleo del método científico permitirá obtener conocimiento acerca del sistema y puede ser descrito como un lento y continuo flujo de pruebas y experimentos, cada uno designado para avanzar en un área determinada. Aunque se producen ocasionalmente algunos saltos, por lo general el proceso de mejoramiento es lento,

incremental y basado en experimentos guiados por la teoría. En la misma forma, los líderes deben aprender en la consecución de sus objetivos, acerca de los procesos por los cuales son responsables, que en general incluyen recopilar, analizar, interpretar y aplicar la información obtenida de la experimentación.

Por otro lado calidad total está profundamente relacionada con la dinámica del personal en su lugar de trabajo, con el comportamiento de grupos, estilos de aprendizaje y cambios en la cultura organizacional. Los líderes deben aprender acerca de las necesidades individuales de su personal, sus reacciones, y como interactúan y trabajan.

AREAS METODOLOGICAS DE LA ACT

A continuación revisaremos las distintas áreas de la metodología de Administración por Calidad Total:

- El proceso de planificación estratégica, cuyo resultado será definir el punto de destino y la dirección de los esfuerzos organizacionales.
- La optimización de procesos, cuyo propósito será contar con un sistema más eficiente.
- El liderazgo y desarrollo de la cultura organizacional, cuyo efecto final será el alineamiento de las voluntades y el empleo del conocimiento en apoyo de los dos puntos anteriores.

Planificación Estratégica

En cuanto a planificación, el lenguaje y metodología utilizado tiene cierta similitud con lo que usamos en planificación militar. En el lenguaje de Calidad Total, se entiende por planificación estratégica el proceso mediante el cual los líderes de una organización visualizan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro. Lo anterior implica responder tres preguntas: Dónde estamos, para dónde queremos ir y cómo llegaremos al punto elegido.

Lo primero, (el dónde estamos), se relaciona con la misión de la organización: Quiénes somos, dónde estamos, qué es lo que estamos haciendo y para quién. Lo anterior contribuye a la mantención del objeto y habilita a los individuos a identificar la dirección y propósito organizacionales.

Para elegir nuestro destino y elegir el camino a seguir, será necesario efectuar una Apreciación de la situación, primero de carácter externo, para identificar oportunidades y amenazas, tendencias, identificación de usuarios y personas de interés, y determinar sus expectativas. En el caso del sector privado se debe, además, desarrollar el análisis de la competencia, determinar su

estructura de fuerzas y sus posturas estratégicas. Luego una apreciación interna evaluará las fortalezas y debilidades propias.

La segunda pregunta (para dónde queremos ir) se relaciona con la visión y los principios rectores de la organización. La visión es a dónde queremos llegar, esto es, el perfil estratégico de la organización en un tiempo determinado. Qué es lo que queremos que la organización sea y cómo lo mediremos. La visión debería plantear un desafío y ser el foco de la dirección de los esfuerzos. Los principios rectores, a su vez, son la definición de los valores y comportamientos sobre los cuales la institución está basada y opera; es decir, los patrones de conducta, la imagen pública y el carácter de la organización.

Por su parte, la definición de objetivos estratégicos dará forma a nuestra visión, entendiéndose por tales, a los resultados específicos que necesitan ser logrados en cada área, para cumplir la misión y hacer realidad la visión. Se debe evaluar periódicamente la situación de la organización, objeto verificar si se avanza en la dirección correcta y ver cuán cerca estamos de los objetivos programados.

Finalmente, las estrategias (el cómo llegamos al punto elegido) son el medio para llegar a donde queremos llegar y nacerán de la confrontación de las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades propias.

El proceso correspondiente de planificación, dará como resultado el plan estratégico. Dicho plan se asocia en nuestro caso con los planes de desarrollo institucional y se refiere a nuevos escenarios, nuevos objetivos, nuevas armas, nuevas adquisiciones y nuevas capacidades.

Los planes denominados operacionales, que en nuestro caso se asocian a los planes de actividades anuales se refieren a los actuales escenarios, objetivos, armas, modificaciones, extensiones o eliminaciones.

Ambos tipos de planes concurren en el largo plazo, para dar forma al perfil estratégico de la organización.

Optimización de procesos

Cuando miramos una carta organizacional, normalmente vemos el modelo tradicional, donde el personal es agrupado por funciones, de acuerdo a su especialidad. Desafortunadamente, este modelo es incapaz de representar el dinamismo de una organización, induciendo algunas debilidades de percepción que se traducen en altos costos, debido a problemas de comunicaciones tanto en el sentido vertical como en el horizontal, provocando asimismo, fallas de coordinación y de concentración del esfuerzo. Lamentablemente, en un mundo que exige una mayor rapidez, flexi-

bilidad e interdependencia, esta visión estática de la organización, realmente no la favorece.

Debemos desarrollar una nueva manera de mirar a una organización; mirarla como un sistema compuesto por subsistemas y procesos interrelacionados y concurrentes con su misión, en los que se incluye tanto a los proveedores como a los usuarios. Debemos mirar primeramente a su producto terminal y a los elementos que están entrando al sistema; posteriormente, buscar los procesos críticos o aquellos de mayor impacto en la misión y preguntarnos en qué forma contribuyen éstos a incrementar el valor de nuestro producto final o a reducir nuestros costos. Debemos buscar los obstáculos, las duplicidades de esfuerzo, cuellos de botella, los desequilibrios, las oportunidades de combinación de tareas, la eliminación de etapas innecesarias o de menor contribución y los derroches. Asimismo, será necesario estudiar la aplicación de nuevas tecnologías que permitan reducir tiempos y mejorar la calidad de nuestro proceso. En este sentido el empleo de sistemas de información será de gran valor, especialmente en áreas tales como diseño, toma de decisiones, control contable y control de personal.

Del mismo modo, existirán sistemas que irán quedando obsoletos, donde los progresos incrementales no serán suficientes y tendremos que preguntarnos cómo podemos hacer lo mismo en una nueva forma, o sea, tomar la decisión de cambiar un equipo cuando ello sea más barato que repararlo, o asumir que su reposición será pagada con un producto terminal de mayor calidad.

En la administración de nuestros sistemas de combate existe una gran experiencia al respecto, obtenida de la sistemática optimización de sus equipos y procedimientos y del permanente entrenamiento del personal asociado, pero ella ha tenido mayormente un carácter puntual y reactivo.

La optimización de procesos requiere de conocimiento estadístico para reconocer la estabilidad de un sistema y sus causas de variación, ya que ésta proviene de diversas variables pertenecientes al proceso. La variación está presente en todo proceso y existe variación aleatoria, producto de causas comunes inherentes al sistema, y variación no aleatoria, producto de causas especiales ajenas al proceso. Fallas en reconocer estas diferencias incrementan la variación, la incertidumbre y los costos. Estos efectos adversos resultan al tomar acción reactiva frente a fenómenos, de naturaleza principalmente aleatoria, inherentes a todo proceso, sin reconocer este origen. La variación debe ser identificada y analizada. Mediciones de la variación proveerán el medio para predecir el comportamiento

de un sistema y determinar si es estable y capaz. Cumplido lo anterior se puede actuar sobre el sistema para reducir su variación y capacitarlo para que su producto cumpla o exceda las especificaciones técnicas.

Los métodos antiguos estaban destinados principalmente a la resolución de problemas y no a la innovación y mejoramiento de la calidad del proceso. Cada problema generaba una reacción, aumentando el número de controles y costos, y debilitando a su vez el esfuerzo de producción.

El método de calidad total establece una metodología para la optimización continua de procesos, consistente en una secuencia de pasos a seguir. Asimismo proporciona catorce herramientas para control estadístico de procesos, análisis de variables, generación de ideas, e identificación de problemas, técnicas que son enseñadas en los cursos de entrenamiento respectivos.

Liderazgo y desarrollo de la cultura organizacional

A pesar de la gran experiencia en cuanto a liderazgo que existe en nuestra institución, es recomendable que ésta sea complementada con el estudio científico del comportamiento del individuo, grupos y organizaciones. De acuerdo a la metodología de Calidad Total es recomendable tener en consideración lo siguiente:

- El desempeño del individuo en su trabajo será función de sus capacidades pero también del tipo de trabajo asignado, del esfuerzo y motivación personales y del apoyo que reciba de parte de la organización para realizar su trabajo, sea en recursos, información, seguridad física, asesoría, entrenamiento, etc. El objetivo del líder es apoyar a su personal para que éste se encuentre motivado y haga un buen trabajo; es el responsable de la efectividad organizacional, de establecer prioridades, de diseñar un sistema de calidad y un código de reconocimientos e incentivos que contribuya al propósito de la organización.

- El estilo de liderazgo debería ser situacional, esto es, dependiente del tipo de actividad, del tiempo disponible y, fundamentalmente, de la madurez organizacional del grupo. Por ejemplo, el estilo de mando de un Comandante de una sección de reclutas no debería ser el mismo que el de un Jefe de Estado Mayor con sus oficiales. De acuerdo con cada situación, dirigirá, entrenará, asesorará o supervigilará a su personal. El líder es más bien un entrenador y un consejero que un juez.

- Es necesario institucionalizar el entrenamiento para mejorar las habilidades del personal

y para que éste ejecute bien su trabajo y contribuya al perfeccionamiento del sistema. El entrenamiento es una inversión y no un gasto.

- Hay que crear un clima de confianza y crear las condiciones para la innovación. Se debe eliminar el miedo. El miedo bloquea las comunicaciones, la iniciativa y las nuevas ideas, aumentando los costos de la organización.

- Se debe optimizar el esfuerzo concurrente de los equipos de trabajo, grupos y asesores hacia los objetivos y propósitos de la organización. Hay que remover las barreras entre las distintas áreas funcionales. Un buen trabajo conjunto mejora el flujo de informaciones, la realimentación, la efectividad del sistema y el espíritu de cuerpo.

- El establecimiento de estándares debe reflejar la realidad del sistema, evitando fundarlo en decisiones arbitrarias.

- Debe promoverse una elevada autoestima por la actitud de cada cual. Para ello se deben remover las barreras que roban a la gente el orgullo de su trabajo, tales como tramitaciones, poca atención a sus opiniones, evaluaciones e inspecciones que resaltan defectos pero no entregan soluciones ni contribuyen a mejorar el sistema; igualmente, reducir el impacto de líderes que critican pero que no contribuyen a mejorar el sistema.

- Se debe cultivar gradualmente la motivación intrínseca del individuo por hacer un buen trabajo, evitando las manipulaciones y los condicionamientos externos, pues la desmotivación, la falta de colaboración y la distracción de los líderes de la real causa de los problemas, le restan a la organización valiosas energías, produciendo pérdidas enormes de las cuales normalmente no tenemos noción.

- Se debe cultivar buenas relaciones de largo plazo con proveedores, personal y usuarios; en toda negociación a lo largo del sistema es necesario recordar que tan importante como optimizar la ganancia propia, es mantener la mejor relación con la otra parte. Así, es preferible cultivar el apoyo mutuo y la colaboración en vez de la intriga y la competencia. Hay que tender a crear socios y no rivales.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ACT

En cuanto a la implementación de la Administración por Calidad Total, es interesante ver los actores que participan en este esfuerzo y sus responsabilidades:

- Los líderes son quienes deben desarrollar lo que se denomina la masa crítica para el cambio de mentalidad; es básico que puedan demostrar su compromiso con el nuevo esquema y su

capacidad para diseñar un sistema de incentivos y reconocimientos consecuentes con ACT.

- El Comité Director es el que desarrolla el plan de implementación y divulgación de la filosofía ACT, y efectúa el control de los círculos de calidad. Le corresponde en particular el desarrollo y divulgación del plan estratégico.

- Los Círculos de Calidad son grupos multifuncionales de mandos intermedios, encargados de planificar la optimización de procesos, ejecutarla, evaluar los cambios e institucionalizar los mejoramientos.

- Los Equipos de Acción son grupos participantes en un cierto proceso de mejoramiento, encargados de la recolección de información para los círculos de calidad, de tomar acción ante causas especiales de variación y de entregar recomendaciones referentes a obstáculos y causas comunes de variación.

- El personal asesor de Calidad es el que efectúa tareas de entrenamiento, facilitación de reuniones y consultoría.

RECOMENDACIONES

- 1.- En calidad de ejemplos, a continuación mencionaré, algunos procesos institucionales en los cuales se podría aplicar esta metodología:

- Mejoramiento del estándar de vida y condiciones de trabajo del personal.

- Definición de la estructura de fuerzas.

- Desarrollo de doctrinas tácticas.

- Establecimiento de requerimientos de alto nivel.

- Evaluación del alistamiento de las fuerzas.

- Entrenamiento

- Mejoramiento de los procedimientos de apoyo logístico y sostenimiento de las unidades.

- Reducción del costo de reparaciones de buques y aeronaves.

- Obtención de postulantes de calidad para la institución y retención de los ingresados.

- Desarrollar en la opinión pública un mayor entendimiento y apoyo a la contribución que hace la Armada a la nación.

- 2.- Para el caso particular de la logística, las metas son: crear una cultura de servicio al usuario, con participación del personal, desarrollando una cadena logística eficiente y con capacidad de respuesta. Además, identificar los procesos con mayor impacto en los costos y en el valor de los productos y servicios, administrarlos centralizadamente e invertir lo necesario para construir la infraestructura de apoyo. Al mismo tiempo alinear y entrenar la organización, buscando una recompensa en el largo plazo.

- 3.- Al introducir la filosofía ACT en la institu-

ción, las dos líneas de pensamiento -la tradicional y la basada en Act- deben integrarse paulatinamente, evitando por todos los medios acentuar sus diferencias, pues ello retardaría artificialmente su implementación, desaprovechando la favorable oportunidad que se presenta de obtener los beneficiosos efectos de los nuevos procedimientos administrativos, que, estando ya mayoritariamente internacionalizados en la conciencia profesional-institucional, sólo esperan su pronta aplicación para acercarse así a la meta logística fundamental de una máxima eficiencia organizacional.

CONCLUSIONES

La Administración por Calidad Total se traduce, en el campo logístico, en un continuo pro-

ceso de mejoramiento de la organización. Para resolver los problemas y lograr un rendimiento creciente y sostenido, este proceso de mejoramiento debe ser:

- Dirigido por los líderes de la organización.
- Enfocado a satisfacer a los usuarios claves de la organización, incluyendo clientes, jefes y empleados, sin descuidar a los proveedores.
- Las iniciativas de mejoramiento deben realizarse a través de cambios en los procesos críticos, evaluados a la luz de la observación constante del sistema.
- Se debe accionar sobre los recursos y crear una cultura organizacional proclive a los nuevos cambios, que debe ser reeducada paulatinamente y en forma previa o simultánea, con el objeto de liberar al personal de sus viejos hábitos y condicionamientos.

