

## EL NUEVO DIRECTOR DE CALIDAD

Hernán Gómez silbaba al ir hacia su oficina, sintiéndose aún un poco incómodo: cuatro semanas atrás había sido contratado como Director de Calidad. Durante toda la semana anterior no había ido a la planta, pues asistió a un interesante seminario ("La calidad en la década del 2000") impartido para los directores de calidad de las plantas de producción por el departamento de formación de la corporación.



Ahora estaba deseoso de atacar los problemas de calidad en esta planta de productos industriales que empleaba a 1.200 personas.

Gómez entró brevemente en la oficina de Mark Hamer, su inmediato subordinado y manager de control de calidad, y le preguntó acerca de cómo habían ido las cosas durante su ausencia. La ligera sonrisa de Hamer y su "Oh, bien" frenaron en seco a Gómez. No conocía bien al Hamer y no sabía como tomar esa respuesta. Gómez dudaba acerca de la mejor manera de entablar una relación con él. Sabía que su contratación había roto las expectativas que Hamer tenía de ser promovido (un informe había evaluado a Hamer como "un excelente técnico falto de aptitudes para la gestión") y decidió saber algo más respecto a lo que había ocurrido. "Oh, tan solo fue otra pega típica de calidad" le respondió. "Tuvimos un pequeño problema con la cadena de Grisex (un disolvente especial para grasas que producía un spray para el sector de alta tecnología). Encontramos algunas latas en el segundo turno con algo más de presión que la normal; un capataz las accionó para que perdieran presión y las pudiéramos enviar. Al final pudimos servir el pedido a tiempo". Como Gómez no conocía aún los productos, le pidió a Hamer más detalle. A regañadientes, Hamer continuó:

Hemos ido teniendo problemas con el nuevo equipo envasador y algunas latas salen presurizadas por encima de nuestro NAC (nivel aceptable de calidad), que viene medido por psi (pulgadas por pulgada cuadrada). El ritmo de la producción es aún el 50% del estándar (unas 14 cajas por turno) y nos dimos cuenta del problema a mitad del turno. Mac Evans (el inspector de esa cadena) lo detectó, marcó las cajas con un "Rechazo" y siguió con su trabajo. Cuando volvió al final del turno para tomar nota de los rechazos se encontró con Wayne Simmons, el supervisor de la cadena, que estaba acabando de empaquetar una de las cajas de Grisex rechazadas. Había sacado los adhesivos "Rechazo" y le contó a Mac que, durante el café, se habían enterado del problema. Había vuelto a sacar los adhesivos, y accionado cada una de las latas hasta que las ocho cajas estuvieron en condiciones. Le dijo a Mac que el planning de producción iba muy ajustado y que no podían retrasarlo mandando productos para reprocesar. Le dijo a Mark que, en otra ocasión, procurara que el operario hiciera bien su trabajo. Mark no escribió un informe, pero a los tres días vino a contármelo. Bueno, son cosas que ocurren de vez en cuando, y le dije que hiciera que los de mantenimiento ajustaran la máquina; luego vi a Wayne en el hall y le dije que, en otra ocasión, mandara los rechazos a reprocesar".

Gómez se quedó un poco confundido y no dijo gran cosa -no sabía si era algo grave o no -. Cuando llegó a su oficina recordó que Morgenthal, el Director General, le dijo al contratarlo "Gómez, tiene que tener usted cuidado con la actitud de falta de calidad que impera en esta planta. Tiene usted que hacer algo". Más tarde enfatizó los problemas de calidad: "Tenemos que mejorar nuestra calidad, nos está costando mucho dinero, estoy seguro, pero no lo puedo probar. Mark tiene usted todo mi apoyo; queda usted a cargo de todos esos problemas. ¡Esta espiral calidad-productividad-ventas tiene que acabar!".

El problema había ocurrido la semana anterior y las latas ya deberían estar en manos de los clientes. Todo el mundo había olvidado el asunto (o quería olvidarlo). Habían otros temas que parecían ser más importantes, pero Gómez se lo había tomado muy a pecho. Tenía la impresión que el departamento de control de calidad había sido burlado y lo presentía como una afrenta personal de producción. No iba a iniciar una guerra contra producción, pero algo había que hacer. Gómez estaba confundido, canceló sus citas y pasó el resto de la mañana hablando con distintas personas. Después de una larga mañana, consiguió, con mucho tacto, la siguiente información.

1. *De personal.* El operador del equipo envasador, acababa de ser traspasado de almacenes quince días antes. No había recibido ningún tipo de entrenamiento aunque Wayne le enseñó, sobre la marcha, a utilizar el equipo. Cuando Mac detectó la sobrepresión en las latas, no se pudo localizar el obrero, que se enteró del problema por Wayne al finalizar el turno.
2. *De mantenimiento.* El equipo especial de envasado había sido adquirido dos años atrás. Fue incorporado a la línea de Grisex hacía seis meses y, en el último mes, mantenimiento había tenido 12 órdenes de trabajo reparando o ajustándolo. Mantenimiento había adaptado el equipo para que pudiera envasar Grisex (cuya viscosidad era menor a la del producto para el que se había diseñado el equipo). Entre los cambios realizados mencionaron un cabezal de llenado especial. No estaba previsto realizar un mantenimiento preventivo y los elementos del cabezal de llenado (que se cambiaron 3 veces en 6 meses) se habían hecho en un taller próximo. Los tiempos de parada no previstos se habían evaluado en un 15% del tiempo de funcionamiento.
3. *De compras.* Los cabezales plásticos de la lata de Grisex fueron diseñados especialmente y con urgencia por un proveedor para este nuevo producto. Era común recibirlos con pequeños defectos en el aro inferior que dificultaban su ajuste a la lata. Mantenimiento solventó el problema de ajuste incrementando la presión de aplicación del cabezal. Los agentes de compras dijeron que pensaban hablar con el proveedor de los cabezales el próximo día que le vieran.
4. *De diseño del producto y del embalaje.* La lata, diseñada especialmente para Grisex, fue modelada para permitir una mejor manipulación por el usuario. Este cambio, investigado por un equipo de marketing, diferenciaba notablemente a Grisex de sus competidores y era considerado como fundamental. No se hizo ningún test sobre los efectos del modelo en la velocidad o en la hidrodinámica de llenado. Gómez tenía el presentimiento de que el nuevo diseño tenía un efecto ventura (aparición de succiones) mientras era rellenado. El diseñador de la lata creía que era algo muy improbable.
5. *De la producción.* El Director de Producción sabía algo al respecto del problema; de hecho, Simmons había alardeado de ello y de cómo había logrado, a pesar de todo, cumplir con su cuota de producción. El Director de Producción creía que Simmons sería el mejor capataz de la planta, ya que siempre lograba producir su parte". De hecho, cuando Gómez visitó al Director de Producción, pudo ver sobre su mesa los papeles para promocionarlo a supervisor de turno. El Director de Producción, acosado por Morganthal para reducir costes y tiempos de entrega, simpatizaba con Gómez, pero dijo que en el área de reprocesamiento hubieran hecho con equipo automatizado lo que Wayne hizo a mano. "De todas formas", dijo "hablaré con Wayne del incidente"
6. *De marketing.* Grisex fue introducido a toda prisa en el mercado para abatir a la competencia. Actualmente se realizaba una fuerte campaña publicitaria para aumentar el interés del consumidor. Un verdadero diluvio de pedidos había inundado el departamento

*de ventas y aumentaba la lista de pedidos no servidos. Producción debía entregar las latas y pequeñas desviaciones respecto a las especificaciones eran tolerables. "Es mejor tener las latas en las estanterías que no tener ninguna. ¿ A quién le importa si la etiqueta está un poco carcomida o si el producto sale con un poco más de presión? Necesitamos nuestra cuota de mercado ahora; tenemos que entrar en este segmento de la high-tech".*

Lo que preocupaba a Gómez eran los problemas de seguridad que rodeaban las historia de las latas con sobrepresión. No sabía si las latas eran peligrosas o si Simmons había logrado reducir el peligro al ventilarlas. El Director de Producción trató de tranquilizarlo mostrándole informes del suministrador de latas que indicaban que podían resistir presiones de ese nivel. Pero, de todas formas, el inspector sólo usó un procedimiento de muestreo para rechazar las ocho cajas. Incluso si moralmente podía aceptar que no había un peligro físico, ¿podía Gómez asegurar que no volvería a ocurrir?

Gómez no bajó a comer y se quedó pensando en su oficina. El seminario de la semana anterior Había versado sobre el papel de la calidad, sobre productividad y calidad, sobre la importancia de crear una nueva actitud, sobre el reto de la calidad, pero ¿cuándo le dijeron qué hacer cuando algo así ocurriera? Había dejado un buen empleo porque creyó que la compañía era seria en sus planteamientos sobre calidad y quería un reto. Gómez pidió y recibió el mismo salario que los Directores de Producción, Marketing e I+D; además era uno de los que tenía acceso directo al Director General. Sin embargo, seguía sin saber qué hacer, e incluso, sin saber qué podía hacer.

### **Preguntas:**

- a) ¿Cuáles son los inconvenientes que se presentan en la fábrica?
- b) ¿Cuáles son las causas de los problemas de calidad en la línea Grisex?
- c) ¿Cuáles deberían ser las responsabilidades de un Departamento de Calidad en relación con el producto Grisex?
- d) ¿Qué plan de acción recomendarías a Hernán?