

INDUSTRIAS ELECTRICAS SEGAL *"El caso del cruzada de la calidad"*

Jorge Campos se sirvió otra taza de café y se dirigió al despacho de Pedro Jameson, luego de pasar media noche en vela con la duda de comer manejar "el problema" con Pedro, el Gerente General que lo habla contratado un mes atrás como Gerente de Calidad de Industrias Eléctricas Segal.

Jorge estaba convencido que la forma de lograr algo era hacer las cosas bien. Por tal razón siempre propuso que se implementaran generosas programas de garantía, en la convicción de que si producción hace su trabajo como es debido, la empresa no tendrá que preocuparse por sus costos de garantía, dado que éstos prácticamente no habrán de existir. La política de observar altos estándares de calidad le había sido muy útil en su anterior empleo, en el que siempre gozó de un excelente concepto y fue promovido varias veces.

En su oportunidad Segal habla sido líder en la fabricación de productos eléctricos de alta calidad, pero, por una combinación de causas, su reputación había caído considerablemente en los años recientes. A Jorge le entusiasmó la chance de ayudar a reposicionar la empresa. El muy buen sueldo que le ofrecieron y el hecho de responder directamente a Pedro Jameson lo persuadieron de que Segal estaba seriamente decidida a recuperar su posición en el mercado. A Jorge se le asignó gran parte de la responsabilidad de alcanzar dicha meta.

- "Entrá, Jorge, y sentate", comenzó Pedro. "¿Así que tuviste ya un problemita en la planta? Yo te dije que este trabajo iba a ser duro ¿Cómo es el problema?"

"Hubo una situación confusa mientras yo estaba afuera la última semana. Como piensa que podría ocurrir otra vez, quisiera que no pospusiéramos su discusión".

- "De acuerdo, vamos el grano".

- "La última semana, mientras estaba en el seminario de calidad en Río de Janeiro; Eugenio Pardo quedó a cargo del grupo de control de calidad en mi lugar. A principios de la semana hubo problemas con los ventiladores 5051, El último juego de paletas en el eje tenía fallas. Tuvieron que rechazar cinco pallets de ventiladores.

Aparentemente hubo un pedido muy urgente, por lo que se sacó gente de otras líneas para ensamblar los ventiladores. Pero nadie los puso al tanto de todas las especificaciones. De tal manera, se la pasaron colocando tantas arandelas de empuje como cabían en el eje, y en lugar de darle una luz de un diezmilésimo, le dieron cero. Por lo que no tenían el juego necesario.

Siguiendo las normas de calidad establecidas, Eugenio los rotuló como fallados y los puso a un lado para reprocesarlos, pero Virginia Mayer tomó parte en el asunto. Ella consideró que demandarla demasiado tiempo desarmar y volver a armar los ventiladores, así que resolvió desplazar a presión las partes mal armadas y hacer girar los ventiladores a máxima velocidad para lograr por la fuerza la luz requerida. Pero nosotros sabemos que, haciendo eso, se comprometen las especificaciones de resistencia de las arandelas".

- "Bien, en teoría eso es cierto. Pero yo no sé hasta que punto. De todos modos, Jorge, estoy de acuerdo con vos. Trabajar así no es la forma de hacer las cosas".

- "No señor, en mi criterio no lo es. Yo supongo que Eugenio trató de hacer entrar a Virginia en razones. El conoce lo que yo pienso acerca de la calidad y trató de proceder de acuerdo a mis pautas. Pero Virginia se hizo cargo de la situación. Como Superintendente de Producción ella impuso su jerarquía a Eugenio y éste dejó el tema en sus manos. Bien, como sabes, los ventiladores en cuestión fueron despachados el jueves pasado".

“¿Discutiste ya el asunto con Virginia?”, preguntó Pedro.

- “No, no aún. Eugenio me puso al tanto del tema recién ayer. Estoy dispuesto a hablar con ella, pero antes deseo estar seguro que mi postura es la correcta. ¿No tiene acaso mi departamento la última palabra acerca de todo lo que despacha la empresa?”

"Jorge, a nosotros nos pasa lo mismo que a cualquier empresa. Tenemos cuotas de producción, tenemos presupuestos, tenemos planes de marketing. Desde luego que deseamos fabricar un buen producto, pero no estamos dispuestos a perder hasta la camiseta por hacerlo. Me parece que vos y Virginia ven a tener que profundizar la cosa. Yo pienso que vos podés manejarse para llegar a buen puerto."

Jorge salió descorazonado por la respuesta de Pedro. Después de todo, en la entrevista de reclutamiento Pedro le había asegurado que Segal estaba comprometida en serio a renovar su vocación por la calidad. Pero no parecía que la idea hubiera llegado hasta el piso de la fábrica, allí donde las prioridades realmente se hacían valer.

El personal de planta era muy leal a Virginia. Según Eugenio Pardo, ellos la habían ayudado a menudo a recuperar productos rechazados y ubicarlos rápidamente en el canal, de expedición para cumplir con las cuotas. Jorge estaba ansioso por confrontar sus opiniones con ella. Era tarde ya ese mismo día cuando la vio por la planta e inició la conversación. No quería ser rudo, pero sí hacerle saber que no estaba nada feliz con lo sucedido la semana anterior y que no deseaba que volviera a ocurrir.

- "¿Cómo anduvieron las cosas en mi ausencia?", preguntó.

- "Hubo algunos problemas pero al final nos las ingeniamos para sacar adelante un par de órdenes bastante grandes e importantes."

- "Entiendo que anduvieron escasos de operarios de ensamble."

- "Siempre estamos cortos de ensambladores. Pero estás en lo cierto la semana pasada el ausentismo fue particularmente alto y tuvimos que hacer malabares para cumplir las cuotas. ¿Estás al tanto de las promociones especiales?"

- "Oí algo, pero no en detalle."

- "Ventas lanzó una promoción especial de temporada tanto para mayoristas como minoristas. El plan busca responder a un nuevo producto que está lanzando un competidor. Estamos tratando de preservar la participación en el mercado."

"Eugenio me dijo que tuvimos algunos problemas con los 5051s."

"Sí, los de Ventas nos estuvieron presionando por ellos. Lo único que oímos durante toda la semana fue: Entreguen!.. Entreguen!.."

- "Pero algunos de los productos fueron rechazados".

- "Bien, las arandelas de empuje estaban demasiado ajustadas. Pero, como sabrás, si se hacen andar los ventiladores por un rato, se liberan lo necesario como para darles luz suficiente. Tendrías que haber estado aquí con todos aquellos ventiladores prendidos. Era todo un espectáculo."

- "¿Pero no es que andando demasiado ajustados se arruinan las arandelas y se fatiga el metal?"

"Bueno, no estoy muy segura de ello'.

Jorge quedó anonadado con las respuestas de Virginia especialmente porque él se sentía muy seguro en los temas técnicos. Después de todo, había tenido formación de Ingeniero. Virginia había comenzado como operaria de producción y había ascendido desde allí. Aunque Jorge llevaba solo un mes en Segal, estaba seguro de entender la ingeniería del producto mejor que Virginia.

- "Yo no deseo hacer una gran cuestión de un asunto ya concluido, pero no me parece una buena idea alcanzar las especificaciones de ese modo. En casos así, debíamos recomenzar desde el principio".

- "Muchachito, yo no puedo disentir con ello. Pero ten en cuenta que alguna gente que comenzó a trabajar el lunes, esa misma tarde ya estaba ensamblando partes. Apenas si tuve tiempo de mostrarles donde tenían que colgar sus abrigos".

- "Pero ¿no se entrena a los nuevos operarios? En mi anterior empresa se hacía un entrenamiento rotativo. Así la gente estaba preparada para cubrir distintos puestos".

- "¿Vos sabés cuán grande es nuestro departamento de Capacitación? ¿Estás al tanto de la rotación de nuestro personal? Nosotros estamos felices si contamos con una persona que sepa como hacer la tarea. Además, hay todo tipo de problemas con los materiales comprados. Las arandelas, desgraciadamente, no son siempre idénticas".

- "¿Qué te hace decir tal cosa?"

- "Ponéte a colocarlas en el eje del ventilador y después me contás. Un ventilador tiene cinco arandelas y tiene cinco milésimos de luz. Otro tiene cinco arandelas y veinte milésimos de luz. Si me preguntas por qué, te diré que Compras esta adquiriendo las arandelas más baratas que puede encontrar".

- "De acuerdo, sí la variación es mínima, los ensambladores pueden ajustarla al colocarlas concedió Jorge.

- "¿En serio? Nosotros no podemos usar un micrómetro cada vez que ponemos una arandela de empuje en un eje. Nunca cumpliríamos las órdenes. La hojá de materiales especifica cinco arandelas para el 5051 y entonces nosotros las ponemos. De vez en cuando, un operario se olvida de colocar alguna. Como la última semana, cuando anduvimos a las corridas. Alguna gente que no había trabajado en las líneas de montaje por meses, ponía cinco, seis o siete; sin embargo, se las arreglaban para ajustarlas en el eje. Pero, normalmente, las arándolas son cinco. Mirá, Jorge, si vos quieres medir las arandelas que usamos, yo sería muy feliz. Soy la primera en poner el hombro para cumplir con los objetivos establecidos".

- "Yo no tengo ningún, interés en andar midiendo arandelas, pero deberíamos controlar la luz antes que los ventiladores sean sometidos a la prueba final de control de calidad. Tomarla sólo un segundo hacer el ajuste durante el ensamble, y vos sabés cuanto tiempo toma reciclarlos".

- "No es lo que tengo en mente, precisamente. Sin embargo, yo sigo órdenes de proceso que vienen de Ingeniería. Ese es mi trabajo.. No voy a cambiar arbitrariamente el procedimiento. ¿Vos sabés que nosotros despachamos un 95% de las órdenes en fecha?. Estamos orgullosos de tal récord. Ventas nos dice que nuestra performance de entregas es la que nos mantiene en el negocio. Y yo no quiero perder eso ".

Si bien la conversación con Virginia terminó amistosamente, Jorge tomó conciencia que estaba lejos de tener el tema bajo control. Así, volvió a su oficina meditando acerca de cual sería el próximo paso a dar.