

CALIDAD TOTAL

Visión estratégica y buena gestión son los ingredientes fundamentales.

ALFREDO SERPELL

Ingeniero civil industrial UC Phd University of Texas at Austin. Profesor titular ingeniería y gestión de la construcción de la UC. Consultor de empresas.

Gestión de la calidad total

La competencia global, cada vez más intensa, ha dado un nuevo poder al consumidor para exigir productos y servicios de mayor calidad.

En estas condiciones, las empresas han debido transformar radicalmente sus esquemas de negocio, incorporando la gestión de la calidad total como un factor estratégico e impulsor del mejoramiento del desempeño en todos los ámbitos de la organización.

La gestión de la calidad total (Total Quality Management , TQM en inglés) es un conjunto de filosofías, conceptos, métodos y técnicas que se aplican para administrar la calidad, y cuyo propósito es ayudar a las empresas a llevar a cabo el cambio necesario para lograr el mejoramiento continuo de la organización. Todo ello con el fin de reducir costos, aumentar la rentabilidad, lograr la satisfacción de sus clientes y contar con empleados competentes.

En términos concretos, la gestión de la calidad total es equivalente a la gestión del marketing o la gestión financiera, etc. Nadie duda que estas últimas sean funciones fundamentales para el éxito de una empresa u organización.

Una organización que establece que la calidad es también un objetivo fundamental de su visión estratégica, tiene que necesariamente desarrollar un sistema para gestionarla internamente en forma exitosa.

Para lograrlo, las organizaciones deben tomar todas las medidas y acciones necesarias para asegurar que su desempeño en todas sus áreas esté orientado a lograr un nivel de excelencia que otorgue a la organización una alta competitividad.

Por ejemplo, una inmobiliaria que vende edificios puede implementar un sistema de gestión que le asegure que los diferentes procesos que participan en la producción se hagan de modo tal que el producto final responda adecuadamente a los requerimientos de los clientes. Y que ello sea hecho en forma altamente eficiente, sin pérdidas y en forma oportuna.

Principios de la GCT

La gestión de la calidad total (GCT) se basa en un conjunto de principios. Éstos son:

1. Una dirección comprometida e involucrada, que provea un apoyo organizacional de largo plazo y con un liderazgo decidido.

Este principio es fundamental para lograr que la gestión de la calidad se proyecte a toda la organización y se integre dentro de la visión estratégica de la empresa.

A pesar del compromiso con que las gerencias inician los esfuerzos de implementación de la gestión de la calidad, en muchos casos éstos terminan siendo una responsabilidad exclusiva de los departamentos de calidad. Poco tiempo después, las prioridades y objetivos del proceso quedan relegados y se diluyen.

La principal causa de esta situación es la débil y confusa conexión entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos del proceso de implantación de la gestión de la calidad total.

Toda empresa debiera preguntarse, antes de iniciar el proceso, lo siguiente: ¿cuál es el objetivo que buscamos con la implantación de la gestión de la calidad total? ¿De qué forma la gestión de la calidad total aportará al logro de nuestros objetivos estratégicos?

Respuestas claras y convincentes a estas preguntas crearán convencimiento en las personas, lo que impulsará el éxito del esfuerzo de implementación.

Existiendo este convencimiento, resulta fácil producir un alineamiento con el esfuerzo de la calidad de todas las personas de la organización, comprometiéndose con éste y con un horizonte de largo plazo. Sin embargo, para lograr dicho convencimiento, la dirección superior de la empresa debe ser competente en el tema, comprender cómo obtener los beneficios de la calidad y saber comunicarlo.

2. Énfasis permanente en el cliente, incluyendo al interno.

¿Puede existir una empresa sin clientes? La respuesta es no. A pesar de ello, es posible encontrar a muchas empresas en las que este principio no se refleja demasiado en su desempeño. Es posible ver en la prensa recurrentes reclamos de clientes debido a malos productos o a la mala atención.

División Difusión y Comunicaciones

Los clientes son el activo más importante de una organización (cuántos, cuánto compran, cuán a menudo lo hacen, etc.) y una prioridad esencial del negocio.

Los clientes leales gastan más, están dispuestos a pagar precios más altos, promueven a nuevos clientes y es más económico hacer negocios con ellos. La lealtad de los clientes es uno de los temas de gestión relevantes hoy en día.

Por otro lado, dado que el producto o servicio que llega al cliente externo es el resultado de una red de procesos internos conectados por relaciones proveedor-cliente, el logro de la satisfacción del cliente externo requiere del despliegue de las necesidades de éste en cada una de dichas relaciones.

Por ejemplo, la calidad de una obra de construcción depende de la calidad del diseño, de la calidad de los materiales y de la calidad de la construcción. Un mal diseño bien construido generalmente produce una obra deficiente.

En este aspecto, el valor es un concepto fundamental, que se refleja en lo que el cliente está dispuesto a pagar por un producto o un servicio. Por tanto, es necesario que el cliente pueda apreciar el valor que recibe.

Algunas de las prácticas que las empresas aplican en relación con el cliente incluyen una definición y segmentación clara de los grupos de clientes y de los mercados clave, mecanismos para escuchar y comprender la voz del cliente y el valor que les importa, comprensión de la relación entre las necesidades de los clientes y los procesos de diseño, producción y entrega de productos, medición de la satisfacción del cliente en forma sistemática y el manejo eficaz de reclamos.

3. Mejoramiento continuo de los procesos de negocio y de producción.

El mejoramiento continuo es el proceso por el cual las empresas buscan aumentar positivamente sus indicadores de desempeño considerando dos ámbitos: interno y externo.

El mejoramiento interno corresponde a los esfuerzos para reducir las pérdidas de los procesos de una organización por medio de un mejor uso de los recursos, eliminar actividades que tienen un costo pero no agregan valor (pérdidas), aumentar la eficiencia de los procesos, mejorar la productividad, reducir el número de errores y fallas, etc.

Los mejoramientos externos se orientan a mejorar la calidad del producto para el cliente, mejorar la calidad del servicio, atender bien los reclamos de los clientes, dar un buen servicio posventa, etc. En general, este tipo de mejoramiento permite aumentar la satisfacción de los clientes y, eventualmente, crear lealtad con la empresa.

División Difusión y Comunicaciones

Para la realización de proyectos de mejoramiento, Juran propone un esquema de tres etapas: planificación de la acción de mejoramiento, incluyendo la identificación del problema u oportunidad; control del mejoramiento, evaluando el desempeño actual, comparándolo con las metas deseadas y actuando sobre la diferencia de desempeño existente; y la realización del mejoramiento, que corresponde a la implementación de la solución.

4. Participación efectiva de todas las personas de la organización.

La participación del personal en los procesos de cambio es un propósito planteado por muchas organizaciones. La práctica ha demostrado que esto es más fácil de decir que hacer. Lo importante aquí es comprender que la calidad la realizan las personas que llevan a cabo los procesos de producción o servicio. Por ejemplo, un vendedor que interactúa con los clientes puede aplicar su experiencia y habilidades para entregar una mejor calidad de servicio.

También, un trabajador que verifica que su trabajo esté bien realizado está aplicando la calidad. Lo anterior requiere un cambio cultural orientado a lograr nuevas y positivas actitudes de los empleados hacia el trabajo.

En este sentido, la capacitación y el entrenamiento son vitales, al punto que los japoneses definen al liderazgo como "guiar por medio de una potente educación y entrenamiento".

La comprensión de la gestión de la calidad total y del mejoramiento continuo, la capacidad de identificar y resolver defectos y problemas en su trabajo, la capacidad de analizar cómo se realiza su trabajo y proponer nuevas ideas son, entre otras, las necesidades básicas de la formación de las personas para asegurar su participación activa y comprometida en el desarrollo de la calidad.

5. Focalización en los hechos reales.

La mejora de los procesos, de la calidad de sus productos y de la satisfacción de sus clientes requiere medir el desempeño de los procesos y la calidad de los productos resultantes.

Si no se mide el desempeño, no es posible identificar los problemas y oportunidades, ni actuar sobre ellos. Sólo lo que se mide mejora.

Las organizaciones pueden desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño que midan áreas clave de la organización, y usar esta información y datos comparativos para orientar las acciones de mejoramiento de modo de lograr el máximo beneficio.

Ejemplos de indicadores de calidad son: no conformidades (defectos) por unidad o lote de producción, número y categorías de reclamos del cliente, costos de las fallas de calidad, pérdidas, costo del servicio posventa, etc.

En esta actividad se debe involucrar a todas las personas de la organización, asegurando que la información sea ampliamente visible por ellas y que los datos obtenidos sean confiables.

Sólo lo que se mide puede mejorar.

i