



Introducción

Actualmente, es muy común escuchar entre los ejecutivos de las empresas el término "Calidad Total", aplicado a todo, por ejemplo: "fabrico productos de calidad", "mis proveedores no tienen la calidad que necesito", "el servicio que ofrece mi empresa es de calidad", etcétera.

A este respecto, invito a hacer la siguiente reflexión: "¿realmente mi empresa ofrece un producto o un servicio de calidad a mis clientes?" Para contestar esto analicemos qué se entiende por calidad y cuál es la importancia de que tu empresa la adopte como una filosofía de trabajo que te permitirá ser más competitivo.

La calidad total no se da tan sólo en el área de producción, abarca a toda la empresa; todos pueden contribuir a que tu empresa tenga calidad, la persona que hace el servicio de limpieza, la secretaria, el obrero y la persona que lleva la contabilidad.

Todo aquello que ayude a mantener la calidad es de utilidad, sin embargo, sólo lo será si los gerentes, supervisores y todo el personal siente en carne propia el mensaje de la calidad, si lo captan y están dispuestos a llevarlo a la práctica, y le dedican tiempo conforme a lo planeado; y si el empresario está consciente de que, independientemente de la tecnología, la calidad proviene de la gente que se interesa en ella y se entrega a realizar bien su trabajo.

La calidad viene del convencimiento de que todo se puede hacer mejor, de que la actividad que realizamos es necesaria y útil porque sin ella la empresa no funcionaría adecuadamente.

No importa si vamos a recolectar basura, reparar una máquina, preparar una pizza, criar pollos o fabricar helados, debemos buscar en nuestra actividad empresarial la calidad que el cliente requiere de nosotros.

La calidad lleva consigo vivir la filosofía en la cual buscamos el mejoramiento continuo, viviéndolo día tras día, año tras año.

No es posible pensar que dedicaremos una parte de nuestro tiempo de trabajo sólo a revisar la calidad de lo que hacemos. La calidad se vive cada día y en cada momento. Para vivir el mensaje de la calidad y tomarla con pasión, persistencia y consistencia, la perfección debe de estar presente como el objetivo a alcanzar.

La filosofía de la calidad total, como se conoce hoy, fue enseñada a los japoneses por W. Edwards Deming, a quien se conoce como padre del control estadístico de calidad. Deming cree que la calidad es, sobre todo, una función de la entrega humana.

En una conferencia que dictó Deming a estudiantes universitarios les decía que las cifras más importantes que tiene una empresa son aquellas que no son conocidas o que es imposible conocer.

Por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente satisfecho, sea de un producto manufacturado, comercial o de servicio. ¿Se encuentra esta cifra en sus registros?

¿Y el efecto multiplicador de un cliente descontento?, ¿se encuentra en las cifras de tu empresa?



¿Qué sabe tu gente del efecto multiplicador de hacer una cosa mejor a todo lo largo de la línea de producción?

La calidad no es responsabilidad de una persona en la empresa, la calidad es responsabilidad de todos.

¿Qué es la calidad total?

"Calidad total es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer". (Philip Crosby)

"Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". (Kaoru Ishikawa)

En su definición más estrecha, calidad significa calidad del producto; en su sentido más amplio, calidad significa calidad en el trabajo, calidad del proceso, calidad en cada departamento, calidad de las personas, calidad de los objetivos. En pocas palabras, calidad significa satisfacción del consumidor

La calidad no es tan sólo hacer bien las cosas sino hacer lo que realmente se tiene que hacer y aumentar la productividad. Para entender mejor esto, analicemos ciertos elementos importantes.

Eficacia

Significa hacer las cosas bien, en el menor tiempo posible, no cometer errores; por ejemplo, el obrero cuya meta de producción es de cien piezas al día y, al final de la jornada, las tiene terminadas y sin errores, está siendo eficaz; o la secretaria que debe mecanografiar diez cartas al día y contestar el teléfono amablemente y lo realiza, está siendo eficaz.

Eficiencia

Significa hacer lo que se tiene que hacer basado en el cumplimiento de los plazos que marca la dirección de la empresa, pero no en la calidad, para entender esto veamos el siguiente ejemplo:

Si analizamos nuestros conceptos de eficiencia y eficacia podremos ver que están contenidos en nuestras definiciones de calidad.

Productividad

La productividad significa producir más con los mismos recursos; para ello, debemos revisar cada una de las tareas que realizan tanto los empleados como los directivos; por ejemplo, en el área de producción o en el manejo de inventario del almacén se pueden minimizar desperdicios; y cuando una máquina no funciona bien o un trabajador no está efectuando su trabajo adecuadamente, buscar las causas y corregirlas, así podremos minimizar las fallas y aumentar la productividad.

¿Cuántos empleados u obreros tienen momentos en los que no hay nada que hacer?, ¿qué tan frecuente es esta situación? Posiblemente estos problemas se presentan porque la cantidad de trabajo que realiza cada empleado no estuvo bien calculada y, haciendo una revisión de las tareas de nuestro personal, podremos minimizar el tiempo ocioso en las horas de trabajo.

Calidad en la empresa



La calidad no afecta sólo al área de producción sino abarca todas las actividades de la empresa y, en este sentido, es integral.

Como vemos, la calidad se da en todas las relaciones que se establecen en nuestra empresa.

En calidad total cada quien debe ser responsable de la calidad del trabajo que realiza.

Como proveedores, debemos reflexionar y contestar algunas preguntas acerca de nuestros clientes.

- ¿Quién recibe directamente los productos o servicios que yo produzco (ése es un cliente)?
- ¿Cómo utiliza el producto mi cliente?
- ¿Qué ocurriría si no lo hiciera yo bien?
- ¿Cómo le afectan a mi cliente nuestros errores?
- ¿Cómo sé si no estoy cumpliendo los requisitos de mi cliente? (esto nos llevará a establecer estándares).

Ahora, pongámonos en el papel de clientes para saber qué esperar de nuestros proveedores (todos somos proveedores y clientes de alguien).

- ¿Cómo se inicia el trabajo?
- ¿Quién proporciona el material, servicios y el resto de la información necesaria para hacer el trabajo?
- ¿Qué me ocurriría si el proveedor no hace su trabajo?
- ¿Cómo me afectan los errores de mi proveedor?
- ¿Cómo saben mis proveedores si no están cumpliendo mis necesidades y requisitos?, ¿trabajo con ellos?
- ¿Estoy cumpliendo mis obligaciones con ellos?

La calidad es un proceso continuo de mejora, tome uno de los requisitos e intente mejorarlo en su empresa, no intente cambiar o mejorar todo al mismo tiempo.

El proceso de la calidad

Hasta aquí tenemos una idea clara de lo que significa la calidad total y de algunos elementos relacionados con ella; en este subtema, veremos cuál es el proceso de la calidad para aplicarlo en nuestra empresa.

Siete pasos para implantar una filosofía de calidad total:

1. Convencimiento del dueño o director de la empresa.

Este primer paso es clave para que una filosofía de control de calidad pueda funcionar adecuadamente en una empresa.

El dueño o director debe creer firmemente en ella y apoyarla; si la empresa se hace eco de la filosofía de calidad sólo porque piensa que está de moda, lo más seguro es que fracasará en su intento.

Si el empleado percibe que no hay involucramiento de parte del director, verá el programa como una carga de trabajo más.



El dueño de la empresa debe crear el compromiso recíproco entre sus colaboradores y la dirección.

Para lograr el compromiso lo primero que hay que hacer es dictar una política de calidad que todo el personal tenga presente y, en seguida, comunicar a los colaboradores que el mensaje es serio. En las juntas que se lleven a cabo se deberá tratar el tema de la calidad como el primero en la lista de puntos de la agenda y, por último, el gerente o gerentes deberán preparar un breve discurso que motive a los trabajadores dentro de la empresa.

Para establecer la política no hay una regla en especial, queda a libertad del dueño hacerlo. Pero deberá tener relación con los elementos de la calidad, como son el cliente, proveedores, empleados, productos, defectos, compromiso, servicio, plazos de entrega, etcétera.

2. Organizar un equipo para el mejoramiento

La calidad tiene un efecto que se da en cascada. Una vez convencido el director y creado el compromiso, se forma un equipo para el mejoramiento, normalmente formado por los gerentes que siguen al director o a los supervisores, dependiendo del tamaño de la empresa. El grupo debe estar formado por personas capaces de apoyar a quienes desean mejorar, razón por la cual debe incluir a personas que conozcan la operación de la empresa en sus diferentes funciones como producción, ventas, administración, etc. Si bien se debe involucrar a todo el personal en el mejoramiento de la calidad, es importante que este grupo sea quien los guíe.

Las actividades primordiales de este grupo:

- a. Lograr la participación de todos los empleados en el proceso de la calidad.
- b. Formar grupos en cada departamento para el diagnóstico y proposición de estrategias de solución. Por ejemplo, se puede reunir un grupo de seis obreros para discutir qué problemas de calidad ocurren en el trabajo que desempeñan y/o pedir que hagan sugerencias de mejoras sobre un proceso o tarea específica.
- c. Crear actividades educativas en torno a la calidad total como conferencias a los empleados, discusiones de los problemas y entrenamiento específico por función para lograr la mejora.

Este equipo debe reunirse con tanta frecuencia como sea necesaria; normalmente, al comenzar el proceso habrá que dedicarle mucho tiempo, pero se puede empezar con reuniones semanales y dar seguimiento a los compromisos contraídos en esas reuniones. Incluso en el arranque pueden dedicarle tres o cuatro días completos.

En resumen, el equipo para el mejoramiento, se forma para dar los lineamientos, procedimientos y apoyo a la calidad en la empresa.

3. Crear conciencia sobre la calidad

Para que funcione el proceso de calidad en la empresa debemos cambiar la cultura de cómo haríamos las cosas, a la filosofía de calidad en que debe estar inmerso cada uno de los empleados de la empresa. Esto no se logra tan sólo con dar un curso de calidad, sino teniendo presente día a día que el compromiso es hacer bien las cosas.

El cambio de cultura hacia una filosofía de calidad es todo un proceso. No es algo que se logre de un día para otro. Sin embargo, la estrategia adecuada puede llevar a nuestra



empresa a lograr el aumento de productividad y a garantizar nuestra permanencia en un mercado cada vez más competido.

Para crear conciencia sobre la calidad, se debe difundir la nueva filosofía mediante carteles; en la papelería de la empresa; conferencias periódicas; en el boletín interno de la empresa o creando un boletín sobre calidad que se edite de una forma regular.

Carteles puestos en las instalaciones con la política de calidad, en lugares estratégicos que todo el personal pueda ver, como puede ser: "Nuestra empresa busca constantemente ofrecer productos de acuerdo con las especificaciones del cliente, entregándolos en la fecha prometida."

Esta política habla de compromiso. Al tenerlo presente en los cartelones se recuerda diariamente al personal cuál es la razón de mejorar la calidad; este recordatorio también es para la dirección de la empresa.

Crear conciencia sobre la calidad no es difícil pero si no lo intentamos, nuestras intenciones de cambio hacia una cultura de calidad pueden fracasar. Por ello, hay que promover siempre la presencia del concepto de calidad en el personal.

4. Educación continua

El proceso de calidad total comienza con educación y termina con educación; la calidad es un proceso constante de aprendizaje, no es aprender una técnica y olvidarnos de ella.

La educación en el concepto de calidad total comienza por la dirección de la empresa y abarca a todos los empleados de la compañía. El instructor puede ser el director de la empresa o alguno de los gerentes o jefes de la empresa que estén familiarizados con la operación de la misma; sin embargo, para una pequeña empresa es conveniente que sea el dueño quien se involucre en el entrenamiento de su personal, por dos razones importantes. Primero, porque el dueño está interiorizado en la operación de la empresa y conoce al personal y, en segundo lugar, porque se reafirma el compromiso de la dirección hacia la calidad, transmitiendo la filosofía de calidad de una manera más personalizada.

En la medida en que se eduque a la gente y se resalte el orgullo por hacer las cosas bien, se podrán reemplazar otros mecanismos motivacionales, algunas veces negativos, como el castigo. Con el tiempo, conforme el empleado conoce la filosofía, domina la técnica y comienza a pensar como una persona de calidad total, se crea una situación en que cada persona tiene adecuada capacitación, es digna de confianza y no requiere de supervisión excesiva.

A través de la educación y capacitación, los empleados se tornan más confiables y el número de supervisados por una persona puede ser mayor.

El control de calidad total no se puede instalar en una empresa si el dueño no confía en los subalternos e impone controles estrictos, decisiones centralizadas sobre la base de que sus empleados son flojos y malos por naturaleza. Para pensar en calidad total, debemos partir de quién la va a practicar, o sea: "La gente que colabora con nosotros".

5. Diagnóstico de los problemas por función de la empresa

Para hacer un diagnóstico adecuado de los problemas de calidad debemos estar conscientes de que cualquier proceso o actividad es susceptible de mejora.



La implantación de la calidad en la empresa cubre todas las funciones o áreas de organización que la conforman.

Supongamos que una empresa se dedica a la venta de muebles; al realizar el diagnóstico de calidad en el área de ventas, se encontró lo siguiente:

- a. Por lo menos se recibían cinco quejas a la semana en la gerencia de ventas por mala atención al público.
- b. Los clientes que llegan a la sala de exhibición tienen que esperar más de 15 minutos para ser atendidos, y varios de ellos salen enojados por el mal servicio.
- c. Más de la mitad de los clientes llaman quejándose a la gerencia porque se les promete una fecha de entrega y los muebles que compran no llegan sino 10 o 15 días después.
- d. Muchas veces el vendedor no puede resolver las dudas del cliente acerca del producto, y dejando en él una mala impresión.

La empresa que está implantando su filosofía de calidad total da sus primeros pasos en el diagnóstico del problema, para lo cual en el departamento que se está revisando se hizo lo siguiente:

- a. Se dieron pláticas a los empleados sobre lo importante que es la calidad para la empresa.
- b. Se organizaron grupos de calidad por cada uno de los departamentos de la empresa; en el caso que estamos analizando se reunieron los cuatro vendedores de piso, el jefe de ventas y el gerente de la mueblería.
- c. El gerente preguntó:
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuáles son sus principales quejas?
Todos los vendedores emitieron sus opiniones y el jefe de ventas escribió en un pizarrón los comentarios; de ahí salió el perfil de la mala calidad observada.
- d. Una vez elaborada la lista de los elementos de la no calidad, se procedió a definir los requisitos de lo que el cliente espera y no recibe.

Para establecer estándares con los cuales podamos comparar si estamos haciendo las cosas bien o mal, partimos de los requisitos del cliente: cómo requiere el cliente que le demos el producto o servicio y qué espera de nosotros.

Se deben identificar claramente los proveedores y clientes de cada proceso. Para hacer el diagnóstico, podemos preguntarnos, ¿qué estamos haciendo mal?, ¿cuáles son los requisitos del cliente?, ¿cómo corregiremos los errores?

En la medida que apliquemos esto a todas las funciones de la empresa iremos mejorando su calidad considerada en conjunto.

Ya hecho el diagnóstico de los problemas y sus causas estamos en la posibilidad de establecer nuestros objetivos de calidad que, en nuestro ejemplo se aplica a ventas, pero que puede y debe extenderse a la empresa en su totalidad.

Los objetivos de calidad deben ser conocidos por todos los participantes del departamento involucrado y reforzados creando conciencia sobre la calidad.



5. La revisión de la actuación de los diferentes empleados se deberá comparar con los objetivos de calidad establecidos teniendo en cuenta que lograrlos lleva tiempo.

Es necesario revisar periódicamente estos objetivos y verificar su cumplimiento. En caso de continuar presentándose desviaciones respecto a lo esperado, se deberán analizar las causas y proponer nuevas acciones correctivas.

Siempre se debe establecer una fecha límite. Es decir, la última fecha en que la acción correctiva deberá estar operando.

6. Desarrollo de planes de mejoramiento a corto y largo plazo

Ya descubiertas las causas e implantadas las acciones correctivas para la mejora continua, éstas se deben llevar a cabo. Sin embargo, no todos los planes se pueden hacer en forma inmediata, porque habrá ciertas mejoras que por su misma naturaleza tomarán un mayor tiempo para consolidarse. Por ejemplo, si para mejorar la calidad debemos comprar una nueva maquinaria con tecnología más avanzada, esto no se puede hacer de una semana para otra, ya que hay que evaluar proveedores, conseguir créditos, etcétera.

7. Repetir todo el proceso

El proceso debe ser continuo, analizar constantemente los focos de no calidad y tomar medidas continuas de mejoramiento, mantener reuniones periódicas y repetir cada uno de los pasos necesarios.