

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Por:

MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ CABRERA

Índice.

1. Introducción
2. Definiciones de Calidad
3. Evolución del concepto de Calidad
4. Gestión de la Calidad Total (T.Q.M.)
5. Preguntas propuestas al Modulo I
6. Lecturas complementarias

1.1. Introducción

En un mundo en evolución, los conceptos empresariales y los modelos de gestión de las empresas deben estar también necesariamente en evolución. Para alcanzar el éxito en el mercado, las organizaciones tienen necesariamente que adaptar casi de forma continua sus estructuras mentales o paradigmas de actuación a la riqueza de enfoques e información que la realidad permanentemente ofrece.

Incluso conceptos tan sólidos y arraigados en las empresas como es el de Calidad se ven sometidos a un proceso de transformación, creciendo desde el planteamiento inicial de corrección de errores en los productos a la moderna orientación de la obsesión por la prevención de fallos y la satisfacción continua del cliente.

Multitud de factores han propiciado la creciente importancia de la Calidad en las organizaciones de todo tipo (empresas privadas y públicas, lucrativas y no lucrativas, administraciones del Estado en general, centros hospitalarios y de enseñanza, etc.) Entre estos factores cabe destacar la globalización de los mercados que ha generado mayores niveles de rivalidad entre organizaciones, la revolución de las comunicaciones y tecnologías de la información, el mayor conocimiento y las crecientes expectativas sobre productos y servicios por parte de los consumidores y una mayor diversidad en cantidad y tipo donde elegir.

Un ejemplo claro de la necesidad de adoptar un enfoque de Calidad lo aporta la industria norteamericana del automóvil, radio y televisión, el acero y los semiconductores. A mediados de la década de los sesenta, las compañías japonesas iniciaron un proceso de invasión de los mercados occidentales de estos productos, comenzando por Estados Unidos. Estas compañías habían desarrollado, gracias al asesoramiento de expertos norteamericanos (Deming y Juran), productos de altas prestaciones a precios realmente competitivos. Como consecuencia, a finales de los años setenta, las grandes empresas norteamericanas se encontraron con graves problemas de subsistencia y enormes pérdidas anuales. La solución pasó por adoptar la nueva filosofía de gestión basada en la Calidad y en iniciar importantes cambios estratégicos y organizativos, que con posterioridad se extenderían por todo el mundo occidental.

En definitiva, se ha de tener en cuenta que en los entornos turbulentos en que se mueven las organizaciones, la competitividad de las organizaciones gira sobre dos ejes: la diferenciación en el precio o la diferenciación en los atributos del producto/servicio. El nuevo modelo de Gestión de Calidad aúna ambas estrategias competitivas permitiendo reducir de forma continua los costes a la vez que se incrementan las características solicitadas y valoradas por el cliente.

1.2. Definiciones de calidad

Cuando se habla de Calidad, sus distintas interpretaciones pueden agruparse en conceptos diferentes, según el enfoque que se siga en su formulación:

Enfoque orientado a la competencia

La Calidad es "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie" (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española)

Como se ve en esta definición la calidad no puede ser medida según una determinada unidad o escala, sino por comparación con otros productos o servicios del mismo tipo. Esto es debido a que la calidad desde este punto de vista es una percepción o apreciación fruto del uso o consumo por parte del cliente del producto o servicio.

Enfoque orientado al cliente

Bajo este enfoque la palabra clave es satisfacción. La Calidad es "la satisfacción continuada y sistemática de las necesidades y expectativas del cliente".

Estas necesidades y expectativas que la empresa debe cubrir podrán ser explícitas (claramente conocidas, definidas y expresadas por el cliente) o implícitas (presentes en su mente pero de las que el propio cliente no tiene consciencia).

En esta misma línea se encuentra el concepto acuñado por la UNE-EN-ISO 8402:1994 que define la Calidad como "el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas".

Observamos que desde esta perspectiva, la Calidad es algo subjetivo, dependiente de las preferencias del cliente o consumidor. Dichas preferencias o necesidades es necesario que sean captadas e interpretadas.

Estudios realizados sobre las características demandadas de forma general por los clientes a la hora de comprar un producto servicio han dado los siguientes resultados:

Características de los productos físicos (Garvin 1988):

- Prestaciones: características principales.
- Peculiaridades: características secundarias.
- Fiabilidad: probabilidad de fallo o error.
- Conformidad: cumplimiento de las normas preestablecidas.
- Durabilidad: cantidad de uso.
- Disposición del servicio: cortesía, competencia, rapidez.
- Estética: aspecto, sonido, olor, sabor y tacto.
- Imagen. marca, prestigio.

Características de los servicios (PZB 1985):

- Fiabilidad: cumplir con la promesa.
- Capacidad de respuesta: eficacia y prontitud.
- Aseguramiento: profesionalidad, cortesía, honestidad y seguridad.
- Empatía: accesibilidad, comunicación, comprensión.
- Tangibilidad: apariencia de las instalaciones y del personal.

El problema que se presenta en este concepto de la calidad radica en la diferente percepción que varios clientes o consumidores pueden tener de las características un mismo producto o servicio. O dicho en otras palabras, el inconveniente de esta definición se encuentra en que el resultado sobre la percepción de calidad de un producto/servicio varía en función del posicionamiento del intérprete.

Una derivación más desarrollada del enfoque orientado al cliente es la que considera que la Calidad no sólo pretende la satisfacción del cliente sino que incluye "la identificación, entendimiento, aceptación, satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la empresa (tales como proveedores, empleados, directivos, propietarios,...) respecto de los productos o servicios por esta ofrecidos". Sobre esta definición se volverá más adelante ya que incluye unos de los pilares básicos de la calidad: la idea de satisfacción del cliente interno.

Enfoque orientado al producto/servicio

En oposición al enfoque anterior aquí la Calidad se manifiesta como algo preciso, identificable y medible. Las diferencias de calidad suponen la mayor o menor presencia de unos ingredientes o atributos en el producto o servicio.

En otras palabras, se dice que un producto y/o servicio es de calidad "cuando cumple con las especificaciones para él establecidas" (Phill Crosby). Imaginemos que el Gerente de un comercio plantea que el tiempo máximo que un cliente puede estar en las instalaciones sin que un dependiente se acerque a preguntarle lo que desea es de 5 minutos y que siempre deberá seguir unas normas de cortesía preestablecidas (p.e. dar los buenos días o las buenas tardes). Siempre que se cumplan estas especificaciones - junto con las demás que haya definido- el servicio será de calidad.

Este concepto permite la jerarquización objetiva de la calidad ya que los productos o servicios se pueden ordenar, de mayor a menor calidad, en función del grado de cumplimiento de las especificaciones. El máximo grado de calidad es hacerlo bien a la primera y no incumplir especificación alguna, o lo que en otros términos se denomina "cero defectos".

Sin embargo la dificultad con esta definición estriba en que quizás las especificaciones establecidas por la empresa no son lo que el cliente quiere o lo que está dispuesto a aceptar (Por ejemplo, volviendo al caso anterior, ¿No podría sentirse el cliente agobiados cuando el dependiente de un comercio se le acerca y pregunta si desea algo? ¿No sería preferible que lo llamase cuando lo necesitase?)

Enfoque económico

La Calidad es definida en este caso en términos de precios y costes, de modo que un producto o servicio de calidad es, para el cliente, aquel que le proporciona la mayor satisfacción a un precio razonable, mientras que para el que vende es que asegura la conformidad a un coste mínimo.

Uniando ambas interpretaciones la Calidad sería "la mayor satisfacción del cliente con el menor coste para la empresa".

Enfoque bidimensional de Kano

Muy relacionado con la definición basada en el cliente, Noriaki Kano ha propuesto el concepto de dos dimensiones de la calidad:

1. Calidad obligada: es el conjunto de características o atributos de un producto o servicio que el cliente espera. Si el cliente no los obtiene se sentirá en extremo insatisfecho. Es el estándar mínimo aceptable por el cliente a la hora de adquirir un producto o recibir un servicio.
2. Calidad atractiva: está compuesta por todos aquellos atributos o aspectos de un producto o servicio que va más allá de las necesidades expresadas por el cliente. Si una de estas características está disponible el cliente se sentirá fascinado y en extremo satisfecho, pero si no está disponible el cliente no se siente insatisfecho.

Es importante darse cuenta que con el tiempo las calidades atractivas tienden a convertirse en calidades obligadas (p.e. los airbags frontales en los automóviles o el mando para control remoto de una televisión comenzaron siendo características sorprendentes y no esperadas, sin embargo con el paso del tiempo se han ido transformando en atributos generalizados y por supuesto exigidos al fabricante). Otro ejemplo de esta evolución lo encontramos en las editoriales de prensa. Los suplementos y regalos que comenzaron siendo atributos de calidad atractiva se han convertido en calidades obligadas de todos los fabricantes.

Un producto o un servicio bien diseñado deben poseer ambas dimensiones de calidad, ya que ello influye de manera crítica en la decisión de compra del cliente. De hecho, las compañías más innovadoras de cada sector son aquellas que ofrecen sistemáticamente productos y servicios con un fuerte componente de calidades atractivas.

1.3. Evolución del concepto de calidad

La Calidad ha pasado por varias etapas hasta llegar a su estado actual. Estas etapas son:

1. Inspección
2. Control Estadístico de la Calidad
3. Aseguramiento de la Calidad
4. Gestión de la Calidad Total

Inspección

Con la llegada de la revolución industrial y la producción en serie se produjeron unos cambios drásticos en la organización de las empresas:

- Obligatoriedad de estandarización de las piezas y aparición del concepto de tolerancia, al producirse diferencias mínimas (dispersión) en la fabricación de los productos.
- Creación de las especificaciones en los productos.
- Separación de la producción del cliente (que tradicionalmente habían estado ligados mediante el proceso de fabricación artesanal)

Bajo este marco, las características principales de la primera etapa del desarrollo de la calidad son las siguientes:

- Toda la producción está vendida, debido al fuerte desarrollo económico que se vivía. El mercado era de oferta, ya que el poder de negociación de las condiciones de producción y suministro estaban en manos del fabricante.
- El fabricante diseña el producto de acuerdo a sus métodos de producción en serie y es él el que especifica su calidad.
- La calidad no es una preocupación ni una actividad de la empresa, es simplemente un problema a resolver puesto que se considera natural que haya fallos.
- Derivado de lo anterior, el objetivo principal es medir y detectar los incumplimientos en las especificaciones por parte de un Departamento de Inspección.

Control Estadístico de Calidad

Durante esta segunda etapa, que abarca aproximadamente de principios a mediados de este siglo, esta actitud hacia la figura del cliente continua inalterable, así como la visión de la calidad como un problema a resolver.

La diferencia estriba en que las empresas y, concretamente, los Departamentos de Producción, Ingeniería y Control de Calidad, comienzan a aplicar técnicas estadísticas a la hora de inspeccionar los lotes de productos (materias primas, semielaborados y terminados). Se reduce de esta manera el volumen de productos verificados del 100% de la compra o fabricación a una muestra representativa de la misma (metodología de muestreo estadístico). En esta época se desarrolla y aplica el control estadístico de procesos (SPC). Consecuencia del uso de métodos estadísticos es la reducción en los costes de producción de las empresas.

De la norma UNE-EN-ISO 8402:1994 se extrae la definición del Control de Calidad como "el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo que tienen por objeto medir la calidad real, compararla con las normas o especificaciones y actuar sobre la diferencia". El atributo de "estadístico" que rige en este período simplemente complementa el concepto incluyendo la metodología de la inspección de muestras.

Aseguramiento de la Calidad

Cuando se alcanza esta tercera etapa, en los años sesenta, el entorno se caracteriza por:

- Los consumidores empiezan a ser selectivos y a premiar a aquellas empresas que ofrecen productos fiables.
- La empresa comienza a considerar conveniente invertir algo de su presupuesto en calidad, ya que los costes de inspección son cada vez más prohibitivos en un mercado de creciente competencia. Se pone en práctica el "más vale prevenir que curar".
- Las industrias armamentísticas y nucleares han elaborado sistemas de producción que logran evitar en gran medida los errores, controlando todos los pasos del proceso de producción, desde que el cliente solicita un pedido hasta que le es entregado. A este enfoque de prevención se le denomina Aseguramiento de la Calidad.

Bajo este marco, las actividades de calidad desarrolladas por las empresas se limita al entorno de la fabricación de los productos y es en este ámbito donde nuevos sistemas - extrapolados de las industrias militares y nucleares- pretenden prevenir el surgimiento de errores. Estos sistemas documentan las actividades a realizar, es decir los procesos, al objeto de uniformar los métodos de trabajo y evitar que surjan no conformidades.

El sistema de aseguramiento de la calidad más extendido entre las organizaciones de todo el mundo tiene su origen en esta época y es lo que hoy se conoce por Normas UNE-EN-ISO 9000. Esta serie de normas establecen modelos para implantar sistemas de aseguramiento de la calidad en empresas de cualquier sector y tamaño.

También en esta época comienzan a aparecer en las empresas los "Departamentos de Garantía de Calidad" como responsables de empujar el aseguramiento de la calidad en las organizaciones y preservar su mantenimiento.

Gestión de la Calidad Total

En una cuarta etapa, debido principalmente a la aparición de una fuerte competencia internacional, se ha llegado a que la imagen del cliente sea fundamental para la empresa.

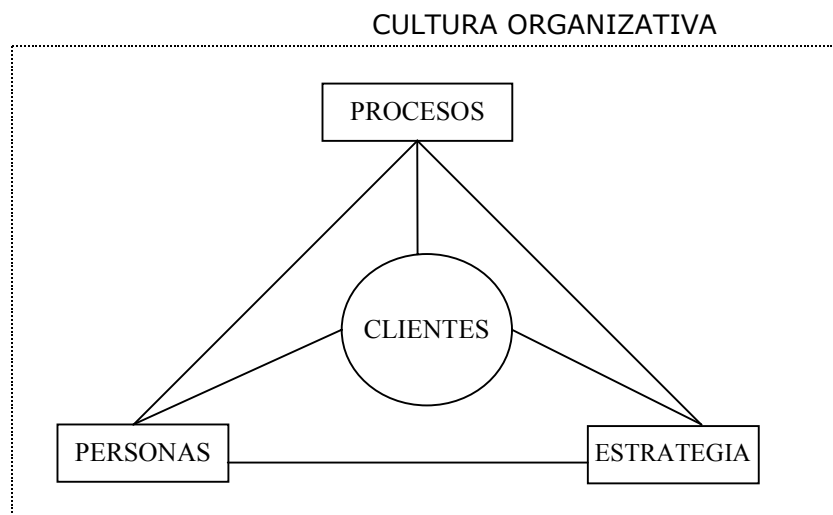
Hoy en día la calidad es el elemento clave que permite a las compañías diferenciarse de la competencia y que aporta una ventaja competitiva que, a la larga, permitirá sobrevivir y prosperar a la empresa. Pero, en el actual paradigma de Calidad, la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes pasa por aprovechar las capacidades mas nobles (innovación, creatividad, participación, liderazgo y motivación, etc.) del personal de toda la empresa, involucrándolo en el camino de la mejora continua tanto de los productos/servicios como de los procesos (productivos, comerciales, administrativos, financieros, postventa, etc.).

Podemos concluir que el calificativo de "Total" hace referencia a que la Calidad se logra con la participación de los empleados de todos los niveles organizativos, por todas las funciones de la organización y que además tiene en consideración otros colectivos de interés: proveedores, propietarios y sociedad en general. .

En el epígrafe siguiente de este módulo se describe en detalle los pilares y filosofía en que se sustenta la Gestión de Calidad Total, sus obstáculos y ventajas, así como los principales modelos desarrollados para la poner en práctica la misma.

1.4. Gestión de calidad total

El modelo gestión basado en la Calidad Total se sustenta en cinco pilares interrelacionados que permiten planificar, organizar, controlar y mejorar la Calidad. Éstos pilares son: Orientación al Cliente, Gestión de Procesos, Gestión de Personas, Estrategia y Cultura Organizativa



Seguidamente se analiza cada uno de estos pilares en que se sustenta la Gestión de Calidad Total:

Orientación al cliente

La Gestión de la Calidad Total convierte al cliente en la prioridad absoluta de la empresa, ocupando el lugar de la máxima prioridad que tradicionalmente se le ha dado al beneficio empresarial.

La satisfacción del cliente se convierte en el valor fundamental que debe orientar toda la actividad de la organización. Los resultados de negocio (el beneficio, la cuota de mercado, la imagen de marca, etc.) no es que sean olvidados en este modelo, sino que son tenidos en cuenta como una consecuencia o una derivación del éxito al cubrir las necesidades y expectativas de los clientes

Este primer pilar está sólidamente asentado en datos de estudios realizados por diversos organismos. Así por ejemplo, una investigación de mercado efectuada por la *Technical Association for Research Program* han puesto de manifiesto que:

- El 91% de los clientes insatisfechos *castiga* a la organización (empresa privada, organismos público, institución, etc.) que ha originado la insatisfacción buscando otra organización.
- El cliente insatisfecho comunica información negativa sobre la organización causante de la insatisfacción a unas 10 personas de su entorno por término medio.
- Además, el 96% de los clientes, por lo general, no reclaman a la organización aunque el producto o servicio adquirido no responda a sus necesidades o requisitos.

Teniendo en cuenta esta información y realizando unos sencillos cálculos una reclamación significa:

- 25 clientes insatisfechos
- 23 clientes perdidos
- 250 informaciones negativas

Multiplicando estos datos por el número de reclamaciones que recibe una empresa se puede llegar a conocer la dimensión de los problemas que supone la insatisfacción de los clientes.

Las mismas fuentes citadas indican que conseguir un cliente nuevo cuesta, en general, 6 veces más que la repetición de un cliente que, en su anterior relación con la empresa, ha visto satisfechas sus necesidades y expectativas.

Las conclusiones de los estudios anteriores permiten afirmar que la base de supervivencia de una empresa, a medio y largo plazo, debe estar constituida por una cartera de clientes fieles y consolidados, permitiendo que las acciones orientadas a captar clientes nuevos u ocasionales sean una oportunidad para el crecimiento y desarrollo. Constituir y mantener ese fondo de clientes fieles ha de ser una de las estrategias de las empresas excelentes, para lo cual ha de procurar satisfacer constantemente sus necesidades y expectativas.

La orientación al cliente de hoy en día pasa por que la empresa conozca sus rasgos característicos, es decir la naturaleza que ha adquirido después de años de evolución. Para ello podemos hacer uso de la metáfora del cliente como un "monstruo" propuesta por Galgano (1993):

El monstruo tiene un hambre infinita

El cliente tiene, ante todo, un hambre infinita y no se trata de un hambre cualquiera, sino de un hambre de nuevos productos. Una vez que ha devorado uno, el cliente quiere otro distinto. Esto explica la continua renovación de productos, cada vez más acelerada. Tenemos ante nosotros a un cliente "devorador de productos", productos que deben darle cada vez mayor satisfacción.

El monstruo es despiadado

El cliente no tiene piedad con la empresa. Si no es capaz de satisfacerle la ignora. Basta pensar en las compras que se hacen de productos extranjeros que se consideran mejores, sin tener en consideración que quitan trabajo a muchas empresas y empleados nacionales.

El monstruo es exigente y vengativo

El cliente exige a las empresas un esfuerzo continuo para mejorar lo que se le ofrece y aumentar su satisfacción. El cliente no entiende de problemas internos de la empresa que puedan entorpecer su satisfacción, tampoco les importa. En cuanto pueda la castigará ya que sus expectativas no se han visto cubiertas. Este castigo será una lamentación abierta con todos los restantes clientes o personas de su entorno y, con toda seguridad, un abandono en nuevas compras. El monstruo no recordará los intercambios satisfactorios, solo se acordará de la incapacidad de la empresa para satisfacerle.

El monstruo es un poco tímido

Mientras que a la hora de quejarse ante los demás el monstruo da muestras un gran sentido de extroversión, cuando se trata de informar de sus deseos y necesidades a la empresa o de darle a conocer su insatisfacción posee una voz débil, casi imperceptible.

Es obligación de la empresa por tanto establecer métodos para paliar esta timidez (que nunca es bondad) y recoger la información sobre lo que quiere (hoy y mañana, puesto que sus necesidades son cambiantes) y lo que no le ha gustado.

El monstruo es algo infantil

Este es un punto débil de la personalidad del cliente y que las empresas tienen que explotar: cuando descubre algo nuevo, el cliente se entusiasma inmediatamente como un niño. También tiene curiosidad, aprecia las cosas nuevas, las cosas que despiertan su interés. A cambio, da a la empresa todo su reconocimiento.

El monstruo es egocéntrico

Cada cliente quiere ser considerado distinto a los demás, el único. La empresa tiene que ver a cada uno como diferenciado, por que cada uno quiere ser satisfecho de forma especial y no le importan las exigencias de los demás. En cierto sentido exige a las compañías que se conviertan en artesanos y olviden la producción en serie.

El monstruo es el rey

El cliente tiene que ser considerado como la más alta figura de la empresa porque tiene poder de vida o muerte sobre la misma. No son los propietarios los que tienen la última palabra sobre la supervivencia de una organización, es el cliente el que aporta los ingresos y por tanto, el margen de beneficios preciso para subsistir, crecer y prosperar.

Por tanto, vista la importancia del cliente para los resultados de la empresa, de su satisfacción y conocidos las características que definen su naturaleza actual, sólo resta señalar *grosso modo* las directrices a seguir por toda empresa inmersa en la Gestión de Calidad Total:

1. Identificar y entender las necesidades y expectativas del cliente, así como las causas de satisfacción e insatisfacción: Mediante el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios, sistemas de quejas y reclamaciones eficaz (analizado en el Módulo VI), buzones de sugerencia, dinámicas de grupo, estudios comparativos con la competencia (benchmarking, que será visto en el Modulo VII) etc. la empresa puede llegar a saber lo que el cliente quiere y no quiere. A esta información es a lo que en la Gestión de Calidad Total se conoce como "Voz del Cliente" (Voice of Customer). Como las demandas del cliente son dinámicas, este proceso debe repetirse con asiduidad, de manera planificada y registrando los resultados sistemáticamente.
2. Aceptar las necesidades y expectativas: No basta con saber lo que el cliente demanda, la empresa (empezando por la alta dirección) tiene que aceptar las peticiones del cliente así como todos aquellos comentarios negativos que haga.
3. Cumplir las necesidades y expectativas de los clientes: Para ello la empresa tiene que traducir las exigencias del cliente (la Voz del Cliente) en requerimientos y especificaciones de los productos y servicios. A su vez, dichos requerimientos se traducirán en parámetros de procesos dentro de la organización interna de la

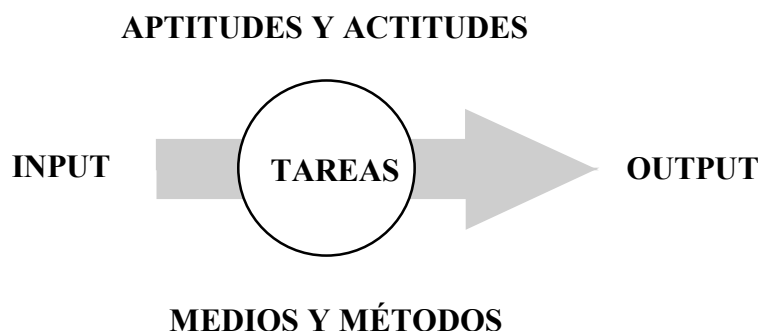
empresa. En definitiva se trata de que se “planifique la calidad” a dar al cliente de tal forma que el resultado de esa planificación sea la plena satisfacción de las demandas del cliente. Los modelos de Gestión de la Calidad que se verán en el Módulo II de este curso (normas UNE-EN-ISO 9000 y Modelo de la E.F.Q.M.) proponen elementos a tener en cuenta para planificar la calidad de acuerdo a los requisitos del cliente. Otra herramienta -desarrollada en Japón en los años cincuenta por los astilleros de Mitsubishi pero de muy reciente utilización en Occidente- para convertir los requisitos del cliente en especificaciones internas de la empresa es el Despliegue de la Función Calidad (Quality Function Deployment). Esta técnica también será objeto de comentario en el Módulo II.

4. Superar las necesidades y expectativas: Tampoco es suficiente dentro del modelo de Gestión de Calidad Total con cubrir exactamente las necesidades de los cliente. La filosofía en que se sustenta la Calidad Total propugna una superación de lo esperado, defiende y estimula el fascinar y sorprender gratamente al cliente, ofreciéndole características o atributos que le aportan valor pero que no había ni siquiera considerado. Esta superación de necesidades y expectativas es consecuencia de un ciclo o proceso de mejora de continua de productos, servicios y procesos por parte de la empresa. En el Módulo III y Modulo IV veremos algunas técnicas y herramienta disponibles para ejecutar con éxito este proceso.
5. Aprovechar al máximo los recursos disponibles: En este apartado se introduce el concepto de eficiencia económica en la Gestión de Calidad Total. La satisfacción u superación continua de las necesidades y expectativas de los clientes no pude conseguirse a cualquier coste. En caso contrario peligraría la continuidad financiera de la organización. Por tanto, el verdadero reto de la Gestión de la Calidad reside en ser capaz de lograr la máxima satisfacción al mínimo coste posible. La manera de controlar y gestionar los coste directamente imputables a la calidad será objeto de estudio en el Modulo V.

Gestión de los procesos

Un segundo pilar de la Gestión de la Calidad Total son los Procesos.

Toda empresa se agrupa en diferentes unidades organizativas (departamentos, secciones, áreas, almacenes, sucursales, etc.). En cada una de estas unidades organizativas se desarrollan actividades, de tal forma que unos inputs o entradas son sometidas a un tratamiento y convertidas en outputs o salidas. Pues bien, un proceso no es más que el conjunto de actividades llevadas a cabo para transformar un input en un output.



El ejemplo más claro de proceso es el proceso productivo de una empresa (o de servucción en una compañía de servicios). En éste, teniendo en cuenta el pedido del cliente, las materias primas son sometidas a unas actividades mecánicas y manuales y convertidas en un producto final. Sin embargo, también la unidad organizativa de Compra realiza un proceso: como entradas tiene por ejemplo las listas de precios y catálogos de los proveedores, las diferentes ofertas o presupuestos remitidos (condiciones técnicas), los listados de faltas de stock de Almacén, las solicitudes de compra de Producción, etc. Con estos inputs procede a realizar una serie de actividades como cumplimentación de las órdenes de compra, revisión por un responsable y remisión al suministrador, como resultado del proceso o output se obtiene un pedido hecho, archivado y normalmente duplicado para Almacén.

Otro proceso es el de recepción de pedidos/contratos por la unidad organizativa responsable de las labores comerciales-administrativas. Como entradas fundamentales del proceso se encuentran los requisitos del cliente (tipo producto/servicio, cantidad, etc.), las actividades principales de transformación son la cumplimentación de una orden de pedido teniendo en cuenta por ejemplo los acuerdos preestablecidos con el cliente (plazo de entrega, precios, descuentos, etc). El output o salida del proceso será la orden de pedido del cliente en manos por ejemplo de Producción y/o Almacén.

Todos estos ejemplos pretenden poner en relieve que el funcionamiento de la empresa es el resultado de la puesta en marcha de multitud de procesos, que se encuentran encadenados. Así, los resultados del proceso de recepción de pedidos de clientes (la orden de pedido correctamente cumplimentada) como se acaba de ver, es uno de los input o entradas del proceso de Producción. Adicionalmente, el resultado del proceso de compra (la orden de compra enviada al proveedor) es otro de los inputs que recibirá el proceso de Producción o Almacén.

De esta manera, encontramos una cadena de proveedores y clientes dentro de la propia empresa. A este tipo de proveedores y clientes se les denomina en Gestión de la Calidad Total como proveedor y cliente interno. En este punto es vital que nos percatemos de la importancia de hacer extensivo el concepto de satisfacción del cliente a este tipo de clientes internos. En otras palabras, gestionar la Calidad Total implica que cada proveedor interno tenga como objetivo de trabajo identificar, entender, satisfacer y superar de forma continua las necesidades de su cliente interno (o lo que es lo mismo proceso siguiente en la cadena).

Las empresas líderes en el campo de la Gestión de Calidad Total han entendido perfectamente el concepto de procesos y han modificado sus tradicionales estructuras organizadas en departamentos (p.e. Departamento de Producción, Departamento de Diseño, Departamento de Compras, Departamento de Marketing y Comercial, etc.) en organizaciones por procesos (p.e. proceso de desarrollo de nuevos productos, proceso de captación de las necesidades del cliente, proceso de gestión de pedidos a proveedores, etc.). Ahora cada proceso dispone de un "propietario" (owner) cuya función es coordinar a las distintas funciones que en él participan. Por ejemplo en el proceso de desarrollo de nuevos productos se unifican en una sola unidad organizativa personal que antes pertenecía a los Departamentos de Marketing, Investigación y Desarrollo, Diseño, Producción e incluso Control de Calidad.

El resultado final más importante de la cadena de procesos es el producto o servicio que se pone en manos del cliente. Las prestaciones en que se va a dimensionar la calidad del producto o servicio son el resultado de los procesos de la empresa. Conseguir unos niveles de calidad adecuados significa planificar y desarrollar correctamente los procesos.

Por tanto, para asegurar que estos productos y servicios cumplen con las demandas de los clientes es necesario que los propios procesos estén diseñados para tal fin. En

definitiva, como ya se ha comentado deben de haber sido planificados y deben controlarse para que no se desajusten (controlar la variabilidad). En los Módulos III y IV se verán en detalle las metodologías disponibles a tal efecto.

Por último señalar que los procesos, al igual que los productos y servicios, están sometidos a una mejora constante dentro del modelo de Gestión de la Calidad Total. Para mejorar continuamente los procesos es necesario evaluar constantemente y mejorar las diferentes tareas y actividades que los forman, satisfaciendo a los clientes internos como medio para satisfacer al cliente final.

En el módulo III veremos las dos técnicas fundamentales para mejorar los procesos de la empresa: el Kaizen (mejora continua) y la Reingeniería de Procesos (mejora de ruptura).

Personas

El tercer pilar de la Gestión de la Calidad Total, las personas, ha sido resumido brillantemente por uno de los más importantes inversores japoneses, K. Matsushita, en una breve declaración en un viaje que realizó a Inglaterra:

"Para ustedes, la esencia de la gestión consiste en tomar ideas de las cabezas de los directivos y ponerlas en manos de los operarios (oficinas y departamentos). Para nosotros, la esencia de la gestión consiste en el arte de aprovechar los recursos intelectuales de todo el personal y ponerlos al servicio de la empresa. Dado que nosotros hemos evaluado mejor los desafíos económicos y tecnológicos, sabemos que la inteligencia de un grupo de directivos, por muy brillantes y capaces que sean, no basta para garantizar el éxito".

En la práctica, la gestión de las personas pasa por que la Dirección de la empresa sostenga estas tres convicciones:

1. El éxito de las empresas a largo plazo depende en gran medida de la gestión de las personas que forman parte de la organización. Los procesos, los productos y los servicios son el resultado del trabajo humano, tal y como se ha visto en la representación gráfica del proceso. Suponiendo que los mismos hayan sido planificados correctamente, la única vía posible de que se ejecuten y controlen adecuadamente es teniendo una plantilla cualificada y motivada. Una visión del modelo de proceso permite visualizar que para alcanzar las características de "salida" que satisfagan al cliente, además de las características de "entrada" intervienen otros factores que dependen, en gran medida, de las personas que dirigen y realizan las actividades.
2. Los recursos humanos disponen de cualidades nobles que no tienen límites. Estas cualidades más nobles son la creatividad, la innovación, la cooperación, el liderazgo, la participación, etc. Estas cualidades, incentivadas y aprovechadas de manera adecuada, constituyen fuente de mejoras continuas en los procesos de la empresa y en los productos y servicios. Cualquier intento de mejorar los procesos que solamente contemple las entradas y los medios o instalaciones tiene pocas posibilidades de éxito ya que sin la involucración y colaboración de las personas los resultados serán insuficientes y poco duraderos.
3. El aprovechamiento de las cualidades humanas pasa por un cambio en la tradicional relación autoritaria entre el jefe y sus subordinados, adoptándose otros planteamientos de liderazgo y motivación más desarrollados. Básicamente se está

haciendo referencia a pasar de la Teoría X de la empresa a la Teoría Y. En la práctica diaria, las empresas que adoptan el modelo de Gestión de la Calidad Total son organizaciones con pocos niveles jerárquicos (en ocasiones no existe jerarquía sino propietarios de procesos), donde predomina el autocontrol, donde se descentralizan muchas actividades fomentándose el empowerment, donde la formación, la evaluación del desempeño (del jefe sobre el subordinado y del subordinado sobre el jefe) y los planes de carrera están claramente institucionalizados y cubren a todo el personal. Además se estimula el trabajo y la retribución en grupo, existen programas arraigados de mejora de la calidad donde equipos multifuncionales integrados por personal de base analiza y resuelve problemas, cuestionarios para la medición del grado de satisfacción de los empleados, así como sistemas para la recopilación de sugerencias, quejas, etc.

Estrategia

Uno de los pilares fundamentales de la Gestión de la Calidad Total es la Estrategia. En este modelo de gestión de empresas la estrategia se alinea con los principios y filosofía de la Calidad Total. Es decir, a la hora de establecerse las líneas de acción generales de la empresa al objeto de aprovechar sus puntos fuertes y oportunidades y sortear debilidades internas y amenazas externas, los anteriores pilares de orientación al cliente interno y externo, gestión de procesos y personas, son considerados como prioritarios o lo que se conoce como Factores Críticos para el Éxito. Además estos factores son concretados en objetivos específicos a alcanzar.

Así, la visión, misión y valores de la organización contendrán referencias a la identificación y cobertura de las necesidades y expectativas de clientes, empleados, proveedores y sociedad en general, al proceso de enriquecimiento personal y profesional de la plantilla, al conocimiento y mejora continua de procesos, productos y servicios, etc.

La estrategia de la empresa se desplegará y difundirá a lo largo de toda la organización, constituyendo una guía general de actuación, que a su vez generará planes de acción más concretos en cada una de las unidades organizativas.

Así mismo, dentro del modelos de Gestión de Calidad Total la estrategia de la empresa es revisada y actualizada constantemente, empleándose para ello las metodologías de mejora continua desarrolladas por el propio modelo y que será tratada en el Módulo III.

Cultura empresarial

El último pilar de la Gestión de la Calidad Total es el de la cultura empresarial. La cultura, entendida ésta como las presunciones básicas que subyacen en el quehacer diario de los componentes de la organización, debe reflejar el convencimiento con los principios, filosofía y valores de la Calidad Total y actuar como marco de referencia del resto de pilares.

En caso contrario encontraremos empresas con estrategias documentalmente establecidas donde se habla continuamente de la calidad de productos, servicios, procesos y personas, de la satisfacción de todos los grupos de interés de la empresa, de la mejora continua y de la reingeniería, pero cuyas actuaciones diarias demuestran errores continuos, engaños a clientes, productos y servicios mediocres, comportamientos autoritarios de los directivos, etc. También encontraremos procedimientos o procesos para formar continuamente al personal, sistemas de evaluación del desempeño y equipos de mejora de la calidad vacíos de contenido o lo que es peor aún, con contenido, pero sin aplicación alguna. Podremos encontrar estructuras organizativas terriblemente

jerarquizadas donde la dirección de las personas sea un control o supervisión de tareas más que cualquier otra cosa. En definitiva, si no existe una cultura de calidad, la Gestión de la Calidad Total por parte de una empresa no será más que un conjunto de buenas intenciones y herramientas sin utilización práctica y desarrollada ficticiamente.

La manera de que una cultura de calidad cuaje en una organización es mediante el liderazgo de los altos directivos de la organización, mediante el compromiso real de recursos en su establecimiento, mantenimiento y mejora (tiempo, dinero, materiales y personas), mediante la formación y capacitación continuada y, sobre todo, “predicando con el ejemplo” de tal forma que esta manera de gestionar la empresa se convierta en la forma de resolver los problemas que se vayan presentando.

1.5. Preguntas propuestas al Módulo I

1. ¿Sabrías diferenciar y definir los conceptos de necesidades implícitas y explícitas de los clientes?. ¿Qué medios emplearías para captar cada una de ellas?. ¿Pon un ejemplo de cada tipo de necesidades en un producto o servicio?.
2. ¿Qué relación existe entre el concepto de calidad bidimensional de Kano y el enfoque de la calidad orientado al cliente?.
3. Un directivo de una compañía afirmó en una conferencia sobre Gestión de la Calidad Total: *"El concepto de calidad basado en la satisfacción de las necesidades del cliente no es válido ya que cada cliente de una empresa tiene sus propias necesidades y demandas particulares, por tanto, según esta definición, sería imposible para una organización satisfacer a cada cliente y ofrecer calidad"*. ¿Estás de acuerdo con este planteamiento? Razona tu respuesta.
4. ¿Puede una empresa basar su gestión en un modelo de Calidad Total sin antes haber pasado por una etapa de Aseguramiento de la Calidad?. En caso afirmativo, ¿Qué ventajas e inconvenientes se le presentarían, caso de darse alguno?
5. Pon un ejemplo de los atributos de la calidad del servicio planteados por PZB.
6. Teniendo en cuenta los principios de la Gestión de Calidad Total, podrías plasmar una política de calidad (con cinco directrices) de una empresa servicios que optase por este modelo.