



UN PANORAMA DEL MANEJO DE LA CALIDAD TOTAL

DR. ROY HOSEK
MENDOTA HEIGHTS, MINNESOTA

El manejo de la calidad total es una forma de administrar un negocio que tiene un objetivo sencillo: la satisfacción del cliente. El concepto "satisfacción del cliente" tiene una agradable percepción alrededor del mismo. Acaso alguna organización respetable profesaría que no está orientada hacia el cliente?. Probablemente no. Todos sabemos de compañías que adoptan los valores del cliente mientras que sus acciones son más a corto plazo, y orientadas más bien a resultados económicos que al cliente.

El movimiento creciente de la calidad está basado en una teoría central: Si estamos dedicados a incrementar la satisfacción del cliente y estamos siendo exitosos al hacerlo así a través de mejoramientos continuos, entonces las definiciones financieras comunes de éxito en los negocios seguramente continuarán sobre un largo plazo. Lo contrario no es cierto. Si nuestro enfoque corporativo y nuestras energías están sobre parámetros trimestrales, existe una probabilidad significativa de que perderemos el contacto con el cliente, y nuestro éxito a largo plazo estaría comprometido. Esta aseveración significa que la mayoría de nuestros gerentes de granja deben estar tan preocupados con los niveles de satisfacción de los clientes como de las utilidades a corto plazo (un gran cambio en sus creencias para la mayoría de los gerentes). Es el manejo financiero todavía importante? Obviamente sí!. El manejo de la calidad total (MCT) simplemente establece que la mejor manera de alcanzar y mantener las utilidades es a través de esfuerzos enfocados a incrementar la satisfacción del cliente.

La palabra "Manejo" debería estar acentuada en el término "Manejo de la Calidad Total". El MCT es una filosofía y metodología de manejo que debe penetrar todos los niveles de manejo si el éxito debe ser reconocido. Nuestros ejecutivos del más alto nivel deben guiar con el ejemplo, e igualmente importante, deben juzgar la efectividad de su gente basados en conceptos de MCT. Es imposible sobreestimar el papel crucial que desempeña el Presidente o Jefe Ejecutivo de una compañía.

El término "Calidad" ha sido sobreutilizado. No es sorprendente que muchas compañías estén eliminando la "C" de el nombre de sus procesos de MCT (excelencia parece ser la alternativa preferida). A la luz de las muchas posibles interpretaciones nosotros debemos definir la palabra calidad si es que deseamos que tenga significancia. Dentro del contexto del MCT, la calidad significa el cumplir o exceder las expectativas del cliente. Observe que con esta definición usted puede tener calidad en cualquier extremo del espectro de precios (un automóvil de 10,000.00 dólares puede muy bien cubrir las expectativas de un comprador debido a su precio económico, y por lo tanto ser un vehículo de "calidad", al igual que un automóvil de 50,000.00 dólares puede satisfacer las expectativas más altas de un comprador de autos de lujo).

El manejo de la Calidad total es una disciplina muy cerrada. Puede ser dividido en dos segmentos primarios. Los relacionados a la ciencia: "duros", y los relacionados a la gente: "suaves".

El manejo del proceso está en el centro de la ciencia del MCT. Viendo cada actividad como un proceso, el evaluar las capacidades de los procesos a través de la colección de los datos y el análisis y el buscar continuamente las oportunidades para mejorar los procesos son los elementos claves. Es aquí donde las estadísticas son más utilizadas. Las herramientas comúnmente utilizadas para resolver los problemas incluyen: Control Estadístico de Procesos (CEP), Diagramas de Causa y Efecto, Cuadros Parleto, Diseño de Experimentos, Diagramas de Ishikawa, Estrategias Funcionales de Calidad, etc.. El objetivo de la ciencia del MCT es la PREVENCIÓN. Al gastar recursos en la prevención mas que en depender de la inspección, los pioneros de la calidad han demostrado claramente que el precio va hacia ABAJO conforme la calidad va hacia ARRIBA. La industria de los electrónicos es un excelente ejemplo. Los procesos de validación y el mejoramiento continuo son utilizados para alcanzar ambos resultados.

El asunto de los recursos humanos es crucial para el éxito del MCT. Yo estoy de acuerdo con los autores quienes han dicho que, "son los asuntos BLANDOS los más DUROS". La CONFIANZA es la parte medular de todos los asuntos relacionados con la gente. Si nuestros trabajadores tienen confianza en sus superiores, y si sus superiores confían en su fuerza de trabajo, pueden llegarse a alcanzar cosas sorprendentes. Las palabras clásicas en este lado BLANDO de MCT incluyen: Delegación de funciones, trabajo de equipo, simplificación de la organización, constancia en los propósitos, desaparición de barreras interdepartamentales. Cultura del cambio, disminución de la burocracia, erradicación del miedo, etc.. El objetivo del recurso humano es el desarrollar un medioambiente de MANEJO PARTICIPATIVO. Generalmente las personas más cercanas a un problema son aquéllas con el mayor conocimiento. Ellas son las que deberían estar involucradas en proponer una solución. Nosotros debemos hacer un mejor trabajo que el obstaculizar la creatividad de nuestros empleados si es que nosotros deseamos prosperar en nuestro medioambiente con cambios tan rápidos. Los trabajadores preparados con información estarán por lo general en una mejor posición para resolver un problema que lo estarían los Gerentes trabajando sobre "sentimientos viscerales".

El concepto del cliente interno cae parcialmente de la ciencia "dura", y parcialmente dentro de las categorías "suaves" relativas



UN PANORAMA DEL MANEJO DE LA CALIDAD TOTAL

DR. ROY HOSEK
MENDOTA HEIGHTS, MINNESOTA

al personal. En muchas organizaciones, la mayoría de las fuerzas de trabajo no tienen contacto con el cliente final. En esos casos, ellos deben evaluar sus procesos en términos de las expectativas de sus clientes INTERNOS, o aquellas personas quienes usan el producto o servicio que ellos producen. El manejo exitoso del cliente interno / proveedor es un ingrediente para el éxito de MCT.

La excelencia en la calidad no puede ser obtenida sin tener excelencia en la gente y en los componentes de la ciencia del MCT. Un ambiente abierto de confianza y con trabajadores con autoridad delegada es un prerequisite para la introducción exitosa de las herramientas científicas para mejorar los procesos del trabajo individual.

EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE es premio nacional otorgado por el Departamento de Comercio para reconocer a las compañías de los Estados Unidos que son superiores en el manejo y la obtención de la calidad. El premio promueve una concientización de que la calidad es un elemento cada día más importante para la competitividad. También proporciona un mejor entendimiento de los requisitos para la excelencia en calidad. Un panorama del premio coloca las piezas individuales de MCT en una perspectiva.

La estructura para el Premio Badrige tiene los siguientes elementos básicos:

* CONDUCTOR

El liderazgo ejecutivo superior crea los valores, metas y sistemas; y guía la búsqueda sostenida del valor del cliente y el mejoramiento del desempeño de la compañía. Valor en puntos: 95/1000

* SISTEMA

El sistema incluye el grupo de procesos bien-definidos y bien-diseñados para reunir los requerimientos de los clientes de la compañía, de calidad, y desempeño. Las categorías dentro de este elemento incluye Manejo de los Procesos de Calidad, Manejos y Desarrollo de Recursos Humanos, Planeación Estratégica de Calidad, y la información y Análisis. Valor en puntos: 425/1000

* MEDICION DE PROGRESO

Las medidas de progreso proveen una base orientada a resultados para canalizar hacia la entrega de un valor del cliente siempre mejorado y del desempeño de la compañía. Estos son los resultados operacionales obtenidos por el mejoramiento de la calidad. Valor en puntos: 180/1000

* META

El objetivo básico del proceso de calidad es la entrega de valores constantemente-mejorados a los clientes. Este elemento evalúa la visión del cliente de una organización. Valor en puntos: 300/1000

Una revisión de los valores en puntos para cada elemento demuestra la importancia relativa que los expertos en calidad de los Estados Unidos asignan en la diversas categorías. El premio es actualizado anualmente. Los datos anteriores corresponden al folleto "Criterios para el Premio 1993"

Algunos actores del área de negocios han estado prediciendo la caída del MCT (el fin de otra "moda pasajera" de manejo). Ellos utilizan como sus pruebas ejemplos de compañías profundamente involucrada con el MCT que están teniendo dificultades financieras. Es interesante que una característica común de la mayoría de esas compañías con problemas es un proceso del MCT que ha sido convertido con un enfoque muy interno: El mejorar los procesos internos que no son necesariamente requeridos para las necesidades y expectativas del usuario final. Esas compañías se han desviado de la más básica utilización del MCT: la necesidad de dirigir nuestra energía para incrementar la satisfacción del cliente. El concepto CALIDAD puede muy pronto desaparecer del MCT. Sin embargo, bajo cualquier nombre, UN SISTEMA DE MANEJO QUE PREGONE EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS COSAS QUE SON MAS IMPORTANTES PARA EL CLIENTE NUNCA SALDRA DE ESTILO DEBIDO A QUE ESTE TIPO DE SISTEMA ESTA INSEPARABLEMENTE CORRELACIONADO CON EL EXITO FINANCIERO.