

LA CALIDAD es la Respuesta

PARA UN MUNDO EN
TRANSFORMACIÓN

Por:

Jack West
Presidente, ASQ



Aunque la calidad se inició en la manufactura, la cosa es muy diferente hoy en día. La afiliación a la ASQ American Society for Quality muestra los cambios que están ocurriendo. Hoy en día, 30% de la afiliación a la ASQ viene del sector de servicios, y esto duplica las cifras de hace dos años.

En efecto, la atención y el conocimiento sobre el mejoramiento de la calidad ha sobrepasado las paredes de las fábricas. Dentro de las empresas fabriles, que de ninguna forma han desaparecido de la escena, existe un nuevo interés por los servicios. Los cambios que estamos viendo en nuestras organizaciones reflejan cambios más importantes aún en la sociedad.

En los Estados Unidos de hoy, las empresas de servicio representan tres cuartas partes del producto interno bruto y una cuota aún más alta del empleo. Esto tiene mucho que ver con la velocidad del desarrollo tecnológico. El conocimiento científico ha ido creciendo exponencialmente, y algunos estiman que se ha duplicado cada seis a diez años desde los años 60.

Los expertos predicen que en el año 2.000 los “trabajadores expertos”, desde técnicos en computación hasta terapistas de radiación, reemplazarán a los operadores en las empresas manufactureras como la elite del trabajo. La empresa promedio tendrá menos trabajadores y la jerarquía corporativa será reemplazada por una red muy plana de especialistas.

Las tecnologías emergentes continuarán creando tipos de trabajo totalmente nuevos. El trabajo en sí sufrirá una transformación, y las habilidades que requiere la gente estarán sometidas a un refinamiento continuo.

LAS HERRAMIENTAS DEL CAMBIO

La ASQ se da cuenta que esto representa una oportunidad extraordinaria. Nuestros miembros y otros clientes se dirigen a la ASQ fundamentalmente para mantenerse a la vanguardia del cambio. ¿Pero en realidad tenemos algo que ofrecerles? ¿Es el mejoramiento de la calidad un enfoque realista para afrontar los retos del cambio? ¿O es acaso un artefacto, o herramienta de un modelo de pensamiento anticuado que se irá de la misma forma que se fue el día laboral de ocho horas?

Estamos convencidos que las herramientas para el mejoramiento de la calidad van a ser más significativas, más necesarias que nunca. En efecto, ***el mejoramiento de la calidad es la única preparación adecuada para competir en la economía del futuro.*** Aquellos que están esperando por que la calidad se desvanezca serán dejados irremediamente atrás.

Démosle una mirada a la explosiva economía de servicio. Hoy en día, el retrabajo en las empresas de servicio es tan evidente como en las manufactureras. Sin embargo, con frecuencia es mucho más difícil de detectar. Un colega que trabaja con varias agencias de seguro me reporta que es común entre sus agentes devolver el 40% de las pólizas que reciben de sus corredores. Esto es, evidentemente, un tipo de retrabajo que se ha institucionalizado.

Esta rata de retrabajo era la que existía en la Industria Automotriz antes que la competencia y las exigencias de los consumidores la forzaran a establecer un proceso masivo de mejoramiento de la calidad.

¿Pero puede la estrategia de la calidad ayudar a las empresas de servicio así como lo ha hecho con las manufactureras? Hay gran cantidad de evidencia que organizaciones de todo tipo que han adoptado la Gerencia de Calidad han mostrado mejoras, tanto en el aspecto financiero como en su desempeño operacional. Los programas de Mejoramiento de la Calidad tienen una gran variedad de nombres, pero todos ellos comparten principios similares centrados en la **(A) Planificación** y la **(B) Comunicación**. Si Ud. tiene problemas en estas áreas, su problema es serio.

Los cuatro imperativos fundamentales para una Gerencia de Calidad exitosa son:

- **Enfoque hacia el cliente.**
- **Excelencia de sus Recursos Humanos.**
- **Liderazgo en Productos y Procesos.**
- **Liderazgo Gerencial.**

Los Clientes Insatisfechos tienen la tendencia a contarles a otros sus insatisfacciones.



Pero si Ud. es capaz de resolverles su problema, más del 90% compararán de nuevo y le contarán a otros su buena experiencia.

ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

Este viene primero por cuanto los clientes son el único prerrequisito para los negocios. La satisfacción del cliente es lo que motoriza el proceso de calidad. **Para mantenerse competitivo, Ud. debe enfocar sus esfuerzos de mejoramiento en aquello que es de importancia para su cliente.**

Ud. no debe conformarse con el “lo siento en el estómago”, o “estoy seguro que...”, o “lo que yo entiendo es que...”; o en simples conjeturas para determinar la satisfacción del cliente. **La satisfacción, el deleite del Cliente es el principio organizacional de la nueva economía.** Lograr la satisfacción del cliente no es un tiro a ciegas, sino una ciencia cada día más sofisticada. Las percepciones del cliente pueden ser cuantificadas y su satisfacción puede ser medida.

Un elemento esencial de cualquier sistema efectivo de calidad es un proceso para la medición continua y sistemática de las percepciones del cliente sobre la calidad.

Ese proceso debe *generar información que lleve a acciones efectivas de liderazgo.*

El Chairman de **Federal Express**, Fred Smith, ha observado que “*La satisfacción del Cliente comienza con la satisfacción de los empleados*”. La calidad de los servicios descansa en miles de transacciones individuales que ocurren cada día entre empleados, entre suplidores, reguladores y finalmente entre clientes.

La realidad es que los empleados tratan a sus clientes de la misma forma en que sus Gerentes y Supervisores los tratan a ellos. La revista **FORTUNE** lo llama “*La lección de una sola tecla*”, de como gerenciar el servicio al cliente desde los últimos 20 años. Esta idea tendrá mucha mayor relevancia en una economía en la cual los empleados operarán incrementalmente como contratistas especializados e independientes.

EL FACTOR HUMANO

La excelencia de los recursos humanos es el segundo elemento básico de la Calidad. Ud. no puede fingir satisfacción con su trabajo por mucho tiempo antes de que sus clientes se den cuenta. Tampoco puede crearse la satisfacción de los trabajadores por simple mandato gerencial. Así que, ¿Como mantiene Ud. a sus trabajadores satisfechos?

Las investigaciones muestran que las personas generalmente tienen su primera experiencia con la calidad “*cuando hacen algo malo*”, esto es, cuando fallan en cumplir con lo que se espera de ellos.

Calidad se cree sinónimo con hacer las cosas bien la primera vez. Sin embargo, por lo general nosotros no hacemos las cosas bien desde la primera vez. Nos encanta innovar y aprender del ensayo y el error. Sólo leemos las instrucciones cuando todo lo demás ha fallado.

En Estados Unidos, los norteamericanos consideramos el mejoramiento un elemento de logro personal. Nos mantenemos en una búsqueda perpetua por una nueva identidad, estamos en un proceso continuo de experimentar en nosotros mismos. *Lo que nos motiva es Ser los Mejores, ...No producir mejor.*

En estos descubrimientos se evidencian posibilidades para mejorar la satisfacción de los empleados. *En el trabajo, aspectos que involucren **innovación, cambio, encontrar recursos no aprovechados, y explorar territorios desconocidos**, son conceptos que excitan, energizan, y motivan a los trabajadores.*

La encuesta Gallup/ASQ de 1990 muestra el impacto de **facultar** a los trabajadores. Cuando les preguntaron a los trabajadores que ordenaran en orden de

La Emisora de FM
más oída en el
mundo es:

QHPM - FM

Qué Hay Para Mi - FM

prioridad las formas en que su desempeño pudiera ser mejorado, ellos indicaron que **permitirles llevar sus ideas a la acción era más importante que las mejoras en salario**, pero sólo 14% de los que respondieron dijeron sentirse apoyados para mejorar la calidad.

Para mejorar la calidad, Ud. debe incorporar a todos los trabajadores a las metas de la organización y hacer a cada uno de ellos un socio en el logro de esas metas. **Todos los empleados necesitan una fotografía clara de hacia dónde va la organización, porqué, cómo su trabajo contribuye a llegar allá, y que significará eso para ellos.**

LIDERAZGO EN PRODUCTOS Y PROCESOS

El tercer aspecto de la Gerencia de Calidad es el liderazgo en productos y procesos. Se relaciona con los productos y servicios dados a los clientes, **así como a los procesos que generan estos productos y servicios**. Las herramientas para mejorar los productos y servicios son de vital importancia.

Muchas de las organizaciones que han logrado mayores éxitos en sus esfuerzos por mejorar la calidad han descubierto que las herramientas más efectivas son los flujogramas de proceso y el modelaje de esos procesos. La idea es **diagramar las actividades que se realizan dentro de la organización desde el momento en que se descubre una necesidad del cliente, hasta que esta necesidad es satisfecha**. Aquellas personas involucradas en el proceso son las que tienen el mayor conocimiento del mismo y por lo tanto deben participar en su análisis.

Cada etapa del proceso debe ser conocido y modelado para determinar quienes son los clientes y cuáles son sus requerimientos, quienes son los suplidores y cuales son sus requerimientos, el tiempo que se requiere para realizar el proceso (tanto óptimamente como en la realidad), y cuanto valor agrega cada paso en relación a su costo.

Los empleados también **deben estar involucrados en el diseño del cambio si esperamos que se sientan parte de el**. Cuando ellos entienden los objetivos, podrán asegurar que la meta se logre mientras maximizan la ganancia tanto para los clientes como para la organización.

Esto es real, ...servicio personal, servicio que puede hacer la diferencia entre un cliente satisfecho y un cliente deleitado.

La diferencia es significativa. La organización financiera **Bank One** descubrió que **los clientes deleitados tienen una tendencia cinco veces mayor a**

adquirir otro producto o servicio que uno que está solo satisfecho. Más aún, encontraron que los clientes deleitados tenían una tendencia cuatro veces **menor** a irse a la competencia que los clientes satisfechos.

En los casos donde el cliente está menos que satisfecho, debemos tener *sistemas adecuados para corregir el problema en forma rápida y efectiva*. Los clientes insatisfechos son propensos a contar a otros sus insatisfacciones. Pero si Ud. logra resolver un reclamo, más del 90% de ellos comprarán de nuevo y le contarán a otros de su agradable experiencia. Si tomamos en cuenta que por lo general *cuesta 10 veces más lograr un cliente nuevo que retener a uno actual*, los beneficios de atender los reclamos en forma efectiva y con prontitud son evidentes.

Los reclamos son una fuente potencial de beneficios. Ellos apuntan hacia la nueva oportunidad de mejoramiento. Ud. debe descubrirlos y resolverlos. Estas dos actividades se basan en *empleados facultados para realizar estas actividades*. Cuando la gente tiene la libertad de hurgar en algo que va mal, puede desarrollar una gran inventiva para encontrar formas de mejorarlo. **El rol de la gerencia es darles esa oportunidad.**

LIDERAZGO GERENCIAL

La gerencia de toda organización tiene la responsabilidad de establecer y articular la Visión de la organización. R. C. Whitely escribió en *The Customer Driven Company*: *“Una Visión describe el futuro estado deseado. Es clara, inspiradora, comprometedora, fácilmente recordada, retadora, debe facultar a la gente, debe estar alineada con los valores de los clientes y enlazada a sus necesidades; nos prepara para el futuro, honrando al pasado.”*

Cada uno necesita una Visión como guía para gerenciar sus propias acciones en una forma consistente con las metas organizacionales. Para cada individuo, la Visión tiene un significado personal. **Visión es distinta de Estrategia.** La Estrategia de una organización es como un plano: Un diseño claramente dibujado de *lo que tenemos que hacer para lograr el éxito*. La **Visión**, por el contrario, es, como lo describe Whitely: *“Como un artista mostrando lo que será un edificio todavía en construcción. Una Visión produce una excitación que ningún plano puede lograr”.*

Enfoque hacia el cliente, excelencia en recursos humanos, liderazgo en productos/procesos, y liderazgo gerencial ...son las cuatro esquinas de la Gerencia de Calidad y del Mejoramiento Continuo. Estos son imperativos universales para las organizaciones de todo tipo que esperan prosperar en esta economía emergente.