

CONCEPTOS DE CALIDAD PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE.

Presentación en el Rotary Club.
Introducción a cargo de Pablo Wagner

Por Alejandro González Escudero
<mailto:alejandro@alejandrogonzalez.com.ar>

25 de julio de 2007.

Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

LA CALIDAD, aclarando el concepto...

No es solamente para productos,	también se aplica en la prestación de servicios.
No son exclusivamente productos caros y sofisticados,	los productos simples también pueden ser de "calidad".
No se trata únicamente de una técnica de ingeniería,	es una concepción de management que cubre toda la organización.
No tiene el solo objetivo de aumentar la productividad,	además interesa la satisfacción de los clientes y el personal.
Solo se emplea en empresas,	Es igualmente útil para organismos estatatales y ONGs.

ENFOQUES HACIA LA CALIDAD.

Calidad de diseño vs. Calidad de conformidad.

Control estadístico de calidad.

Normas de calidad. Por ejemplo, Normas ISO.

Premios a la calidad. Por ejemplo, Premio Nacional a la Calidad.

Calidad desde la perspectiva de gestión.

Calidad, excelencia y competitividad.

Calidad y relación producción/mercado.

Producción-Mercado.	Mercados competitivos	Mercados no competitivos.
Producción de bienes	Indicadores de calidad “duros”, basados en gran parte en atributos medibles de los productos. La falta de calidad es rápidamente conocida porque el mercado castiga a la empresa que no la da.	Puede operarse con baja calidad e insatisfacción de clientes durante períodos relativamente prolongados. Finalmente aparece competencia o productos sustitutos.
Prestación de servicios	Indicadores de calidad basados en satisfacción de clientes, tiempos de espera, cobertura de expectativas. Las mediciones son más complejas pero imprescindibles, si no el mercado finalmente “castiga” la baja calidad.	La falta de competencia no alienta la realización de mediciones a veces calificadas como “subjetivas”. Puede jugar algún rol la “protección del consumidor” o defensa del ciudadano o contribuyente.

PRODUCTOS VS. SERVICIOS.

En producción de bienes es más efectiva la supervisión.

Muchos servicios se dan en “tiempo real”, hay muchos puntos de contacto con el cliente (contribuyente, usuario), entonces, no pueden ser supervisados en su totalidad.

En producción, se detectan fallas internas.

En los servicios en “tiempo real”, las fallas directamente las recibe el cliente (contribuyente, usuario), son externas.

Los servicios post venta y de garantía ayudan a descubrir fallas externas.

En servicios, solamente si hay reclamos.

LA CALIDAD DIFIERE DE OTRAS "VISIONES",

- **En las organizaciones no hay "lucha de clases" ni intereses en conflicto entre "obreros y patrones".**
- **No promueve rivalidad sindical-patronal.**
- **No considera que el interés individual deba prevalecer sobre el de la organización.**
- **No alienta la búsqueda del beneficio sin importar los medios.**
- **Alienta la cooperación y no la competencia interna.**

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS NORMAS ISO 9000 (ver ISO 9004:2000, 4.3).

- **Enfoque al cliente.**
- **Liderazgo.**
- **Compromiso del personal.**
- **Enfoque basado en procesos.**
- **Enfoque de sistema para la gestión.**
- **Mejora continua.**
- **Basarse en hechos para tomar decisiones.**
- **Relaciones de beneficio mutuo con proveedores.**

PLAN DE CALIDAD CON ENFOQUE DE NORMA ISO.

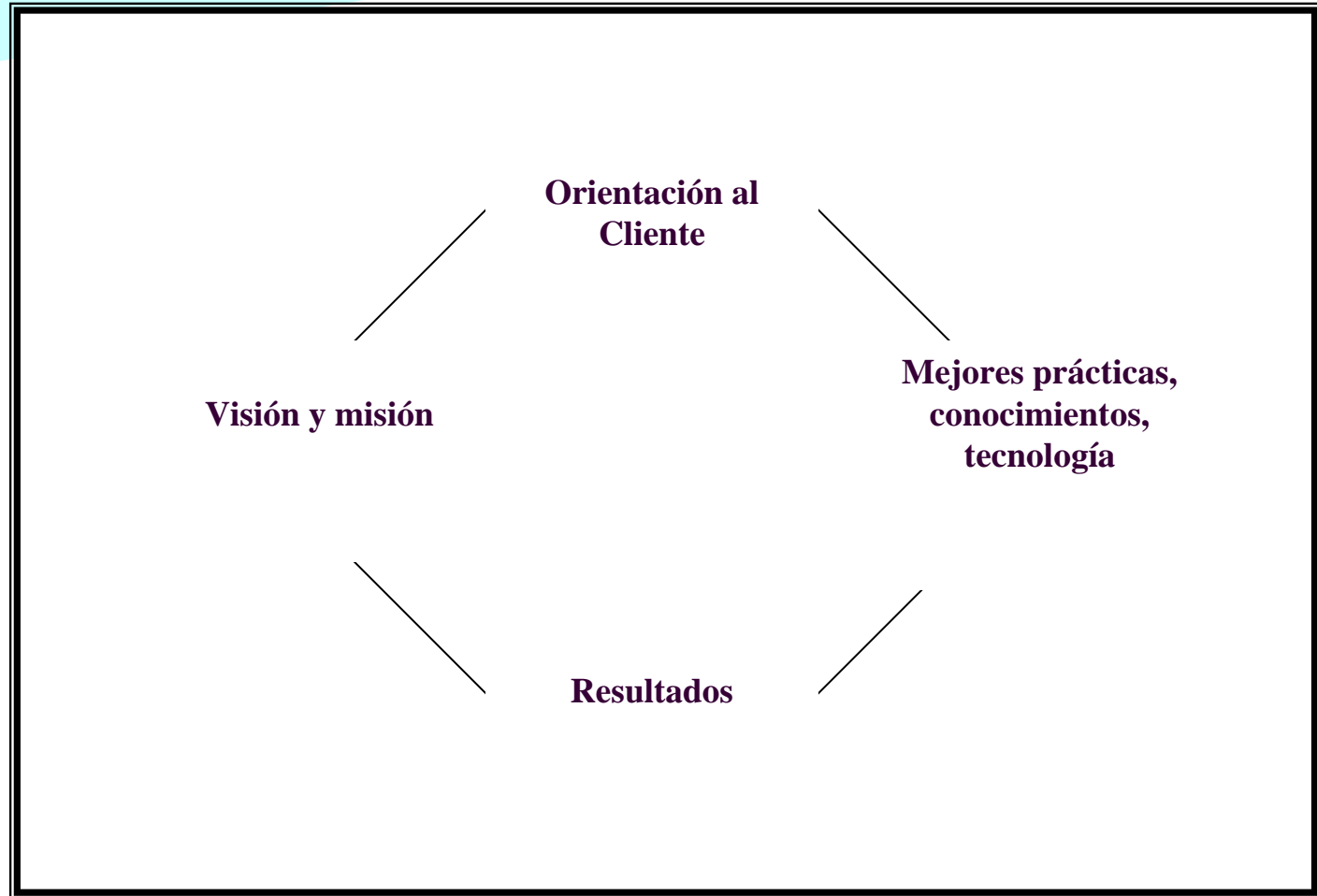
- Compromiso de la dirección.**
- Capacitar al personal.**
- Documentar procedimientos.**
- Manual de la calidad.**
- Establecer puntos de control.**
- Medir y comparar. Documentar resultados.**
- Detectar puntos de mejora.**
- Mantener en el tiempo.**
- Auditable por terceros.**

LA NORMA ISO 9001 PREVÉ:

Implantar Sistema de Gestión de la Calidad con

- **Política de la calidad.**
- **Objetivos de la calidad.**
- **Manual de la calidad.**
- **Procedimientos.**
- **Registros de control.**
- **Monitoreo.**
- **Acciones correctivas sobre no conformidades.**

CALIDAD EN LA GESTIÓN



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- **Conocimiento del mercado**
- **Conocimiento de los clientes**
- **CRM (customer relationship management)**
- **Satisfacción de Clientes / Fidelidad**

MEJORES PRÁCTICAS

- **En operaciones:**
- **Dominio tecnología de productos y procesos.**
- **Calidad total: “consignas” más difundidas:
“cero defectos”. “Hacerlo bien la primera vez”.**
- **Administración de abastecimientos “just in time”.**
- **Normalización de procesos.**
- **Análisis de la cadena de valor.**

MEJORES PRÁCTICAS (cont.)

- **En recursos humanos:**
- **Empowerment.**
- **Compromiso.**
- **Motivación.**
- **Capacitación.**
- **Comunicación.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Círculos de calidad.**
- **En estructura y organización:**

Lo pequeño no siempre es hermoso.

Se realizan fusiones para ganar en economías de escala.

MEJORES PRÁCTICAS (cont.)

Las empresas dejan de ser multinacionales y pasan a ser globales.

Multinacionales: Estructura divisional llevada a los países.

Descentralización, autonomía local y dirección por objetivos.

Global: Se distribuyen las operaciones (países de menores costos) y las acciones comerciales (países con mercados) pero se concentran las decisiones y el core business.

RESULTADOS (y su medición)

Balanced Score Card.

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de optimizar los procesos internos.
- Perspectiva de formación y crecimiento.

Control presupuestario.

- Utilidad y críticas.

VISIÓN Y MISIÓN

La incertidumbre predominante requiere evaluar escenarios.

- Estrategias y sus “amenazas”:
- Liderazgo en la tecnología del producto. Amenazas: costos de I & D crecientes, vida de los productos más corta, mayor capacidad de “copia”.

VISIÓN Y MISIÓN (cont.)

- Liderazgo en la tecnología del proceso y en los costos. Amenazas: Rapidez para cambiar localización eligiendo lugares de menores costos.
- Dominio del mercado, de la logística de distribución y del marketing. Mayor valor de las marcas.

VISIÓN Y MISIÓN (cont.)

“FÓRMULA DE LA EXCELENCIA” =
= BENCHMARKING + INNOVACIÓN.

Las empresas y su contexto:
Responsabilidad social.
Cuidado del medio ambiente.

FORMAS DE MEDIR.

Tiempos de respuesta y tareas:

Tiempo de atención.

Tiempo de resolución de la consulta o trabajo.

Buscar la forma óptima de maximizar la calidad de los servicios y la atención sin aumentar significativamente los costos de los trabajos.

FORMAS DE MEDIR (cont).

Satisfacción de los usuarios y clientes.

A través de encuestas que miden la satisfacción.

Se consulta sobre si fue bien atendido, si tuvo solución rápida a su tema, si sus expectativas quedaron satisfechas.

Se analiza si los clientes vuelven a contratar o recomiendan.

PARA SEGUIR LEYENDO.

- “Clásicos” de la calidad.
- Calidad, productividad y competitividad, W. Edwards Deming, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Manual de Calidad, Joseph M. Juran, 5º edición, McGraw Hill, Madrid, 2001.
- Resumen de temas:
- Práctica de la calidad para la gestión de excelencia, Avedisian, Castillo, Chahin, Ferrari y González Escudero, Editorial del Consejo, Buenos Aires, 2006.