



## CURSOS ATALCLI 1 2 3



---

### LA GESTIÓN DE CALIDAD DE CLASE MUNDIAL

---

***La Gestión de Calidad designa el nuevo enfoque holista orientado al cliente y a la mejora continua, que pasa necesariamente por la capacitación y la inclusión del personal, bajo la dirección de un líder que tiene sobre sus hombros una de las responsabilidades más grandes en la organización.***

La dinámica del mundo reclama a las organizaciones flexibilidad y capacidad de adaptación, en gran medida, la adaptación se traduce en cambios de paradigmas y viejos esquemas que dan paso a concepciones más eficaces de los procesos empresariales. No en vano, en materia de calidad hemos migrado desde el “control de calidad” al “aseguramiento de la calidad” y a la expresión que reina desde hace varios años “gestión de calidad”. El enfoque del control de calidad centraba sus esfuerzos en detectar las anomalías en el proceso para luego conseguir la falla. El aseguramiento en cambio, tiene que ver con Juran, Deming y Crosby (tres de los más grandes expertos que se han conocido en la materia) quienes impulsaron la idea de prevenir los defectos y erradicar las causas, sin esperar que los problemas se presenten; se trataba de un enfoque preactivo (actitud de prudencia y anticipación) para generar la confianza en el hecho de que los procesos eran capaces de generar los resultados esperados. Por su parte, la gestión está relacionada con una visión holista de la organización como un conjunto de procesos orientados a la calidad.

La gestión de calidad envuelve a toda la organización, todo el personal debe estar involucrado con el concepto de calidad y familiarizado al menos con la política de calidad de la organización, esta premisa bien dirigida conduce a elevar los estándares de desempeño de los procesos a través de lineamientos muy concretos que deben materializarse: el enfoque al cliente y la mejora continua. Los esfuerzos en este sentido siempre serán *inversiones* cuyo fruto se cosechará tarde o temprano, esto se puede asegurar porque es un hecho demostrado que la inversión en calidad es siempre inferior a los costos de la mala calidad.

---

## Las líneas de defensa.

La primera línea de defensa en materia de calidad es el personal. Un capital humano capacitado y comprometido se convierte en palanca que eleva los procesos internos vitales a un nivel cada vez mayor, generando ineludiblemente que esto impacte de forma positiva al mercado al cual se sirve, como es de sentido común, los logros financieros y el retorno para los inversionistas que son los fines últimos de la empresa privada, pasan necesariamente por la satisfacción del cliente. Aunque parezca innecesario, es conveniente recordarle a los empresarios de vez en cuando que la calidad y el éxito de sus bienes no se determinan puertas adentro (mas sí se logran), se determinan afuera, usted puede estar convencido de que su producto es el mejor, pero eso no importará si el universo de clientes actuales y potenciales no piensa lo mismo, usted debe adaptar lo que ofrece a lo que el público espera.

Cada empresa diseñará su sistema de gestión de calidad de acuerdo a sus características particulares, es decir, a elementos como su tamaño y complejidad, el tipo de producto que suministra, su entorno (geográfico, político, legal, social y económico) y otros factores; de hecho la norma ISO 9001:2008 ha introducido en esta última versión una nota donde deja claro que no se pretende dar uniformidad a los sistemas de gestión ni a su documentación. No obstante lo anterior, la mejora continua sí reclama a todas las organizaciones cumplir unos requisitos particulares independientemente de sus condiciones. La mejora continua no se decreta, y pasa por responder afirmativamente a los siguientes cuestionamientos: a) ¿está dado el clima apropiado? b) ¿los empleados están en estado de autocontrol? c) ¿existe una política de formación?.

El clima apropiado es responsabilidad en primera instancia de los líderes, en este contexto el término clima hace referencia al ambiente físico de trabajo, la naturaleza del trabajo, las relaciones de jerarquía y la cultura informal de la organización. El estado de autocontrol es la situación en la que el empleado es completamente responsable por el logro de los objetivos y requiere que la persona conozca lo que se espera que haga en el puesto o cargo, cómo se le evaluará y además, se entiende que debe tener la autoridad para modificar las cosas que crea entorpecen el logro de los objetivos. La formación es obviamente una condición necesaria que no requiere mayores comentarios.

Otro frente que no se puede descuidar es el fortalecimiento de la relación entre empresa y proveedor, el conocer el proceso de nuestro proveedor y trabajar en conjunto para que mejore su sistema de gestión de calidad se convierte en una relación ganar-ganar que es ingrediente necesario en la receta de la mejora continua; tómese en cuenta que podemos tener el mejor personal de manufactura, las mejores líneas de producción, los almacenes más organizados y los vendedores mejor preparados, pero si lo que entra al proceso es malo, difícilmente el producto final podrá cumplir cabalmente con los requisitos.

Un último elemento que no puede pasarse por alto hoy en día cuando se trata el tema de calidad es la certificación ISO. Los líderes deben tener muy claro cuándo y por qué buscar una certificación ISO 9001. Un compromiso como este de una dimensión ingente no se establece por esnobismo, requiere mucho esfuerzo y muchos recursos. Los altos ejecutivos deben tener presente que una certificación del sistema de gestión de calidad no asegura que se entregue el mejor producto o servicio, pero sí que los niveles de satisfacción del cliente, la fluidez de los procesos y la rapidez de respuesta así como el know how de la organización serán áreas que quedarán fortalecidas. Es casi seguro que

---

los motivos para buscar una certificación del sistema de gestión de calidad quedarán circunscritos a una combinación de los siguientes elementos: 1) mejoramiento de la empresa. 2) desarrollo de proveedores. 3) posicionamiento en el mercado. 4) exigencia del mercado. 5) presión por la competencia.

Cuando las cláusulas de la norma se comprenden y no se siguen por sólo cumplir un requisito, los resultados son alentadores: mejora la organización, la velocidad de respuesta ante problemas y reclamos, se incrementa la capacidad para mejorar de forma consistente y para prever problemas así como el conocimiento generalizado de los procesos.

### **El líder de calidad.**

Sin menoscabo de las otras funciones gerenciales, conviene resaltar que los gerentes “de planta” son los que están por lo general sometidos a las condiciones más rigurosas, tanto de presión como en lo que concierne al ambiente como tal. Además, los gerentes de producción, calidad, mantenimiento, y áreas conexas, controlan la mayor parte de los recursos humanos y materiales en las compañías.

El responsable de la calidad debe ser una persona de carácter y capaz de manejar en forma asertiva situaciones difíciles, pero no “acostumbrado a trabajar bajo presión”, siempre es recomendable huir de cualquier propuesta etiquetada “bajo presión”, cuando el estrés se vuelve un hábito, como es nocivo, estamos hablando realmente de un *vicio*. John Fenton en su libro “*De la A a la Z en la Dirección de Ventas*”, cita al profesor Robert Townsend, en una sentencia magistral en este sentido y que resume todo lo que se puede decir: “ *si tiene a alguien que es bueno en una crisis, deshágase de él, de lo contrario siempre tendrá una.*”

El líder en materia de calidad debe ser una persona con conocimientos de herramientas estadísticas, desde los trabajos de W. Shewhart (creador de las gráficas de control) la estadística se ha convertido en una aliada invaluable de los gerentes de calidad. La formación profesional requerida depende en gran medida de la naturaleza de la organización y de la experiencia previa del candidato o candidata. Es deseable que el encargado de la calidad sea una persona con afición a las nuevas tecnologías, con capacidad de interactuar con grupos pluridisciplinarios dado el ambiente diversificado que debe enfrentar en la planta. Se da por descontado que la persona ideal para esta función debe poseer conocimientos en normalización y certificación de calidad, tener destreza en el diseño de indicadores, además de mantenerse a la vanguardia en lo concerniente a nuevas metodologías y corrientes (v.gr. seis sigma, coaching gerencial) y sobre todo, que esté convencido de que la calidad empieza con él.

Ing. Manuel Chacón

---