

CUERPO PRELIMINAR

Título de la Tesis:

“Calidad, un costo o una inversión”

Autor:

Lic. Guillermo Martín Giavedoni

Universidad:

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Lugar y fecha:

Buenos Aires, Junio de 2001.

Indice General

	Pag.
CUERPO PRELIMINAR	
Título de la Tesis.....	1
Indice General.....	2
 CUERPO PRINCIPAL	
Proposición.....	5
Demostración.....	6
Conclusión.....	122
 CUERPO DE REFERENCIAS	
Extracto de la tesis.....	125
Nómina Bibliográfica.....	129

Indice de la demostración

	Pag.
CAP 1: INTRODUCCION.....	6
1.1La cultura de la calidad.....	9
1.2La calidad como estrategia de mercado.....	23
1.3La calidad: sistema reflexivo o actuante?.....	25
CAP 2: LA CALIDAD EN LOS MERCADOS ACTUALES.....	30
2.1Gestión de calidad, como ventaja competitiva en Sudamérica.....	30
2.2Calidad en la industria de la construcción.....	34
2.3Calidad en la Educación.....	41
2.4Calidad en las empresas de salud.....	46
2.5Calidad y productividad.....	51
2.6Calidad por diseño.....	57
2.7Kaizen, un camino hacia la mejora continúa.....	61
2.8La posición / opinión del mercado empresario Argentino.....	65
CAP 3: LAS NORMAS ISO 9000	
3.1Calidad, una necesidad, las Normas ISO 9000.....	71
3.2Las ISO 9000 y su evolución.....	74
3.3La ISO 9000 como herramienta de gestión.....	78
CAP 4: LOS COSTOS DE LA CALIDAD	
4.1Costos de la calidad.....	82
4.2Conjunción entre la calidad y la gestión ambiental.....	92
4.3Algunos casos reales:	
C&A 14001.....	98
Sistemas de calidad en el Banco Francés.....	100
Sistemas de calidad en empresas de telemarketing.....	103
CAP 5: LA CALIDAD Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE	
5.1Calidad en los servicios, sirve para fidelizar clientes?	108

5.2El factor humano en la calidad de un servicio115
5.3El Cliente, el mejor socio de una empresa.....118

CUERPO PRINCIPAL

Proposición:

La proposición o hipótesis del presente trabajo es “demostrar como, con una inversión inicial, sentido común y mediante una cultura de la calidad, las empresas reducen sus costos internos, tienen acceso a nuevos y mejores mercados y logran, por ende, potenciar su negocio, ser proveedores mas confiables y con mayor rentabilidad.”

Demostración:

CAP 1: INTRODUCCION

Mis actuales 40 años de edad han logrado que por varios motivos, entre ellos, la investigación y el desarrollo de este trabajo, de vez en cuando haga un alto en el camino y reflexione sobre pasado, presente y futuro de mi vida.

Pero en particular deseo hacer hincapié en que todo se “repite”. Que es esto? El ser humano retoma y revive soluciones, cosas, políticas y modas que se han venido repitiendo a lo largo de los años; cambian, pero luego regresan como una solución; cuando muchos sabemos que es lo mismo que se opinaba o es lo mismo que se usaba hace veinte años.

En los sacos de hombre, pasamos de la solapa finita a la ancha y luego a la finita otra vez. De la pollera larga a la corta, y a la larga nuevamente. Hace 30 ó 40 años el ritmo desenfadado y la presión laboral de estos días, casi no existían, luego los yuppies trabajaron 14 horas por día; hoy los países del primer mundo están disminuyendo las horas de la jornada laboral. Durante mas de 100 años vivimos sin saber que era el colesterol y pensábamos que era cosa de los “viejos”, hoy hemos vuelto a la comida natural y en las empresas hay gimnasios completos para que su personal se desestrese.

También recuerdo que en muchos locales comerciales, restaurantes sobretodo, había un cartelito que decía: “el cliente siempre tiene la razón” y, para los que éramos niños en su momento y apenas sabíamos leerlo, no podíamos comprender tanto mensaje en tan pocas palabras.

Bajo ese mensaje, se entendía claramente quien tenía el poder de decidir su compra; quien tenía el dinero; quien podía decir donde o a quien le compro y por ende, exagerando los extremos, decidir que empresa triunfa y cual cierra.

Llegaron los años pos-guerra, donde surgió una demanda por bienes y servicios tal que las empresas y fábricas en general no alcanzaban a satisfacer toda la demanda y se daban el lujo de decidir a quien le vendo a quien no, de subir el precio si fuera necesario, de maltratar a un cliente (total tengo muchos), de no cumplir con los plazos de entrega, etc...

Llegados los años 70/80, la situación mundial comienza a cambiar, la oferta supera a la demanda y comienza nuevamente “el cliente” a ser el rey, a tener el poder de la compra y todos, una vez mas re-enfocamos todas nuestras energías en la satisfacción del cliente. Se rediseñan todos lo procesos, se modifican los productos y servicios, comenzamos a hablar de marketing uno a uno, encuestas de satisfacción, programas de fidelización, etc..

Nuevamente, el cliente pasa a ser lo mas importante. El estudio de sus necesidades, su satisfacción y deleite, su fidelización. Un cliente descontento, un reclamo, una queja; “perder” a un cliente significa la cabeza de algunos gerentes hoy por hoy.

La calidad no se ha sentido ajena, y también ha pasado por varios de estos estadios.

He estado los últimos casi 8 años muy relacionado y cerca de las Normas ISO 9000 y, a pesar de no ser una Norma de excelencia, creo que es la que ha tenido mayor auge, mayor repercusión comercial y mayor aceptación mundial.

Conozco la Norma desde su primera emisión (año 1987) y a pesar de sus debilidades, durante los años 90', la norma fue un boom.

Decididamente y luego de años de análisis y discusiones, mi personal opinión es que nació como una norma muy básica, que niveló para abajo y que de hecho países líderes en este tema (Japón y EE.UU.), desde entonces y aún hoy, son reticentes a adoptarla.

Digo esto porque la ISO 9000 tiene en su filosofía tres conceptos (o mensajes) básicos:

- Mantenimiento de las Máquinas .
- Capacitación del personal y
- Calibración de equipos.

Definidamente, esto no es la excelencia.

En su momento, las Normas ISO 9000 nacieron orientada hacia los procesos (básicamente industriales). En el año 1994 aparece una nueva versión; mejorada y más adaptada a los momentos de esa época; pero es sobre fines del año 2000 que la norma sufre su más reciente actualización y, surge una versión totalmente "orientada hacia el cliente" y hacia los resultados (y beneficios) de las empresas.

Nuevamente el cliente pasa a ser el eje de todo. Ya no importa "la calidad del producto". La norma nunca menciona la buena o mala calidad. Esta vez importa y mucho la satisfacción de las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

Cómo nace la necesidad de estos "sistemas de calidad" bajo normas internacionales?

Durante un amplio período, pero fundamentalmente en los años 60, se manejaba el concepto de "control de calidad".

Supongamos una fábrica de bebidas, una línea de proceso donde se realizan todas las actividades: Soplado de las botellas, etiquetado, llenado con la bebida y cerrado con chapita a presión o rosca.

Al final de la línea, había un inspector (de control de calidad) que se encargaba de verificar un montón de parámetros o variables que determinaban el OK final (o no) para su almacenamiento y despacho.

El inspector verificaba el correcto soplado y forma de la botella, la alineación y prolijidad de la etiqueta, el nivel de llenado del líquido y el correcto cerrado y sellado del envase; y separaba la que - a su criterio - no reunía dichas condiciones.

Llegaron a existir momentos en que el inspector no había sacado una sola botella fuera del proceso, la jornada había sido un éxito.

Pero también hubo momentos en que el inspector comenzaba a ver que casi ninguna botella estaba bien al final del proceso, entonces sacaba, sacaba y sacaba. Hasta sacar el casi 100% de la producción, por defectos en etapas previas que le eran ajenas. Que podía estar pasando?

1. La materia prima para la elaboración de las botellas no reunía las especificaciones técnicas necesarias. Y la botella se deformaba. ó
2. La máquina que pegaba las etiquetas estaba mal mantenida, salpicaba aceite y manchaba las etiquetas. Las etiquetas salían manchadas. ó
3. El operario que manejaba manualmente la máquina que pagaba las etiquetas no había tenido la capacitación necesaria, la velocidad del proceso lo superaba y por ende las etiquetas no estaban alineadas. ó
4. El instrumento que medía la presión con que la máquina sellaba las botellas estaba mal calibrado, finalmente el sellado no era el correcto y se perdía el gas en el camino.

Había cientos de motivos por los que el “producto final” era no conforme y cuidábamos de no mandarlo al mercado. Pero, que pasaba con conceptos tales como: productividad, efectividad, rentabilidad?. Eso pasaba a ser cero.

Tal vez, en algunos casos, el material podía re-procesarse, o venderse como de segunda. En todos los casos la pérdida económica era enorme.

A alguien se le ocurrió pensar en que pasaría si atacáramos preventivamente todas esas variables ANTES que, de vuelta, nos causen otro dolor de cabeza.

Nacen así las Normas ISO 9000, que con sus 20 puntos tratan de actuar antes y mantener en todo momento un “proceso bajo control”.

Es así que muchas empresas, (en su momento las grandes, pero hoy casi todas) inspeccionaban o auditaban a sus proveedores para verificar que el producto (o materia prima) que le estaban comprando provenía de una empresa que “hacia las cosas bien”. Las terminales automotrices fueron las pioneras.

Hoy, las empresas han dejado de lado esta rutina y simplemente exigen a sus proveedores un certificado ISO 9000 para continuar en la lista.

Luego de esta explicación doméstica, donde he tratado de efectuar una introducción al tema, adelanto que hay conceptos tales como: cultura y cliente, donde los mismos están desarrollados y comentados en casi todos los capítulos, debido a que creo que la cultura de la calidad en una empresa es el factor mas importante (interno) que define el éxito o no, de la calidad en cualquier organización. Si todos quieren “hacer las cosas bien”, desde el presidente hasta el último peón, el camino será mas fácil y directo.

Asimismo, tenemos que orientar todas nuestras energías y esfuerzos hacia la satisfacción de nuestros clientes; de no ser así, la “banelco” a fin de mes, estará vacía y los signos vitales de nuestra empresa se irán perdiendo.

A pesar que definitivamente calidad no es solamente ISO 9000, he tratado de orientar este trabajo hacia los sistemas de calidad implementados bajo la normas ISO. Básicamente poniendo de manifiesto las experiencias, resultados

y vivencias logradas por varias empresas que han pasado por todas las etapas, desde una crisis o una incertidumbre para saber que hacer para ser mas competitivos, mas rentables y mas confiables, hasta la certificación ISO 9000 final; y por ende, mediante estas evidencias concretas podré ir desarrollando este trabajo y arribando a una conclusión final.

Finalmente, cuando pensé y definí el tema de esta trabajo, mi ansiedad me traicionó y salí al aire diciendo: “calidad, un costo o una inversión”. Tuve la suerte que la paciencia de mi tutor fue muy grande y aprobó el título, pero en realidad y siendo detallista y profesional, mi idea era presentarlo cuestionándolo como un gasto o una inversión.

Sabemos que cuando que cuando pagamos por algo (o compramos algo) que finalmente tendrá algún retorno o que ese dinero no será desperdiciado, se llama costo; costo de la materia prima, costo de oportunidad, etc. En cambio el “gasto” es irrecuperable.

Esa fue mi idea. Tratar de demostrar que la calidad es: *poner plata sin expectativas de retorno, o es una “inversión” planificada y demostrada con experiencias de todo tipo y color.???*

1.1 La Cultura de la Calidad

De acuerdo a ciertas experiencias o solamente con el hecho de leer el diario todos los días durante los últimos años, nos damos cuenta que nuestra cultura ha paralizado su compromiso, imaginación y esfuerzo productivo. Ella se encuentra envuelta en varias fantasías que ponen en alto riesgo nuestro presente y comprometen severamente nuestro futuro y el de generaciones venideras, al punto de correr el riesgo de perder nuestras cualidades confiables y estar impedidos de un proyecto propio, para sumarnos al concierto de las planetización de la especie humana.

A su vez, ciertos factores como trocar la inflación por la deuda externa, apostar todas las fichas a conseguir préstamos que nos envuelven en el fantasma financiero, o la manipulación de expertos que nos llevó a estar convencidos que nosotros no podíamos asumir nuestra sobrevivencia y crecimiento; y debíamos ser privatizados; para que los beneficios de las empresas se exporten, para financiar los riesgos del desarrollo de las organizaciones madres, que ellas si están en el primer mundo, nos colocan en la cola de una fila de un modelo globalizador. El mismo se muestra ineficiente, sin proyecto cierto y con escasas capacidades de reacción y, por otra parte, pone en riesgo de marginación primero y exclusión después, a su pueblo que deja de ser confiable para las inversiones.

Por eso debemos ser una vanguardia que despierte a la realidad centrada en el potencial de la cultura de su pueblo –que es rica-, para lo cual hace falta un severo análisis crítico de nuestros comportamientos en los últimos años.

Para ello, debemos reconocer cuanto nos hemos alejado en los análisis comparativos de un comportamiento de conducción, de agregado de valor o procesos que aseguran la confiabilidad de calidad cero defectos, la filosofía

de la mejora continua o Kaizen, o el cumplimiento sin costos de errores de las Normas ISO 9000 o 14000.

Los autodiagnósticos para interpretar el costo de incumplimiento por trabajar con una administración miope (el árbol nos tapa el bosque), fracturada en sus procesos por luchas intersectoriales, generan costos por el caos determinado a través de la ruptura del pasaje del flujo de sus procesos. Los mismos, se provocan por la atomización desarticulada de numerosas especialidades en el área de marketing, ventas, producción, administración y finanzas, personal o compras en la cual naufragan las mejores estrategias y presupuestos de la dirección.

Ubicados los condicionantes de la interpretación, se reconocen aquellos factores que presentan características particulares de las organizaciones analizadas, los cuales deben tenerse en cuenta dentro de la cultura general argentina. Los mismos son una llamado de atención preventivo para poder modificar – sin perder tiempo-, aquellos aspectos que nos colocan en riesgo de exclusión en los dinámicos y complejos sistemas de los mercados contemporáneos, tanto por el cumplimiento de la calidad a nivel internacional- que nos permita ser elegidos, como por los costos de nuestra producción, o la confiabilidad en el cumplimiento de el corto o mediano plazo de las normas ISO 9000 ó 14000, como el peso del significado de los costos de incumplimiento de las mismas que son realmente el denominado “costo argentino” muchas veces derivado al costo social.

Cada lector o actor, desde el lugar que ocupa en la sociedad y sus organizaciones productivas de bienes y servicios y la profesión en que se desarrolla, deberá reveer la realidad que lo rodea, percibir la coherencia con esta información y sacar sus conclusiones y reflexiones sobre el nivel de riesgos que surgen.

A su vez, si no realiza un esfuerzo de cambio en la cultura, no podemos prevenir los riesgos de exclusión y sobrevivencia, como productores de bienes o servicios para el mercado interno, y enfrentar la concurrencia de ofertas entre los países exportadores del siglo que acaba de comenzar.

De acuerdo a lo percibido y censado, las principales modificaciones de comportamientos que deben realizar las organizaciones nacionales, para responder a las exigencias de calidad asegurada y lograr la confiabilidad del sistema productivo planetario, son:

- **Respecto del mercado:** aparece con tendencia negativa el mantener rutinas que no incluyen nuevas alternativas de las modernas reglas del juego. Debido a ello, se puede quedar postergado frente a otras zonas de la región o generar altos costos por falta de indagación y satisfacción de requisitos.
- **Respecto a los procesos productivos hacia el cero defecto:** aparece con tendencia negativa la agresión de luchas internas por el poder entre gerencias de diferentes áreas (las conocidas quintas con alambre de púa en la jerga popular), llevan a las mismas a no percibir que la realidad pasa por el dominio de procesos, los cuales atraviesan la organización sin solución

de continuidad, tal como, por ejemplo, lo piden las Normas ISO, como así también los altos costos por desbaste productivo debido a conflictos internos ocultos.

- **Respecto al sistema proveedor:** aparece con tendencia negativa el hacerlos competir para lograr el menor precio y comprar según rutinas tradicionales, sin atender a los principios actuales del justo a tiempo, generando altos costos en los inputs y, a su vez, elevados importes de incumplimiento, ocultos por dispersiones en el ingreso de materia prima y por falta de confiabilidad del sistema de datos para la gestión.
- **Respecto a los sistemas de conducción:** aparece con tendencia negativa la manifestación de la inseguridad profesional que se traduce en comportamientos autocráticos e incapaces de manejar problemas impredecibles de la teoría del caos organizacional, cuya existencia ya es un hecho en la realidad contemporánea. Por otro lado, la tradicionalidad impide el paso del manejo de áreas de especialidad a la coordinación de procesos con diseño cero defecto y control estadístico, provocando ataques a causas de costos de incumplimiento. A su vez, los altos costos por incoherencia en los procesos, debido a carencias de especificaciones, tiempos y normas en la conducción interna del sistema cliente-proveedor interáreas.
- **Respecto al uso de herramientas de medición estadística de la gestión:** aparece con tendencia negativa la falta de comprensión sobre la necesidad y posibilidad de uso de herramientas de medición estadística en forma participativa en los equipos de trabajo por procesos. Son aplicadas solamente cuando la jerarquía o las normas lo exigen. De allí se derivan altos costos por falta de articulación entre diseño-ejecución, entre la exigencia de la demanda y la posibilidad de asegurar la medición de la capacidad de proceso de la oferta productiva.

Interpretación de los Valores de Nuestra Cultura Organizacional

Desde el punto de vista actual de los procesos de calidad, los riesgos de nuestra cultura laboral nacional, dependientes de estilos de conducción obsoletos y la aplicación de métodos sin base crítica ni científica, como la Reingeniería o en Benchmarking son:

- Fuerte tendencia al individualismo.
- Voluntad de imponer al otro nuestros paradigmas.
- Competir para no perder, sin evaluar el sentido de los problemas.
- Poseer capacidad de opinión sin fundamentos.
- Confrontar con opiniones sin datos que las sustenten.
- Aprovecharnos de beneficios como derecho propio a cualquier precio.
- Sacar ventaja utilizando el engaño si es necesario.
- En caso de participar en equipos, buscar confrontar para sobresalir.
- Descargar ironías sobre el que pierde.
- Tomar decisiones por intuición, más que por análisis racional.
- Postergar sin prevenir las acciones nuestras intervenciones.
- Flexibilizar nuestros comportamientos según convenga a la jerarquía.

- Permanecer en rutinas con recelo hacia los cambios.
- Reducir nuestra participación si existe riesgo para el crecimiento.
- Carencia de creencia y elaboración de proyectos de corto y largo plazo.
- Aceptar rutinas en forma acrítica.
- Falta de compromiso con el cumplimiento espontáneo de las normas.
- Dificultad en reconocer en forma sistemática las necesidades del otro.
- Concepción del trabajo como tarea, con inexistencia de la idea de proceso productivo.
- Generación de todas las respuestas sin conocer las preguntas.

Con respecto a la percepción de los participantes y a la actitud de los comportamientos de las empresas argentinas respecto al mercado, se puede inferir que existen:

- Fuertes rutinas que impiden escuchar lo que actualmente se demanda en los mercados internos y externos.
- Permanencia en tratar de manipular la realidad para adecuarla a los productos o servicios nacionales.
- Percepción burocrática de las Normas ISO 9000/14000 y sentimiento de que, cualquier forma, se saldrá de una situación riesgosa.
- Cumplimiento impreciso de los acuerdos y compromisos: y falta de proyectos aseguren la calidad.
- Imposibilidad de cumplir estrategias que nos exijan hoy, pero aseguren nuestra posición en el futuro.

Con respecto a la percepción de los participantes sobre la actitud de los comportamientos de nuestras empresas, relacionado con los procesos internos de nuestras organizaciones, su concepción de costos y cumplimiento de normas, podemos inferir que existe:

- Un alto verticalismo por áreas y niveles que impide disminuir los costos, a través de la elaboración de procesos horizontales cero defecto, con dominio de su variabilidad y estabilidad.
- Incoherencia entre lo acordado en los diseños y lo realizado en la práctica, con gran dificultad en asegurar la trazabilidad de la producción.
- Dificultades profundas para la prevención de errores en procesos y costos, y la postergación hasta el máximo riesgo de los sistemas de mantenimiento.
- Subestimación e inconsciencia en la necesidad de crear una cultura laboral comprometida, participativa y coherente con las exigencias de cumplimiento para el logro de las certificaciones ISO en cada uno de sus ítems.
- Altos costos que nos ubican fuera de los mercados por carencias, la aplicación de métodos correctivos que ataquen causas, manteniendo sólo una aplicación reiterativa a subsanar sin severidad en los efectos.

Relativo a la percepción de los participantes, respecto a la actitud de los comportamientos de nuestras empresas, en el sistema de compras podemos deducir que existe:

- Carencia de políticas racionales de compras, imponiéndose la exigencia de adquirir lo más barato.

- Incapacidad para percibir al proveedor como parte del propio proceso y, por ende, no tomar la iniciativa para su alineamiento a través de parámetros que aseguren la capacidad de proceso.
- Presiones para lograr que los proveedores compitan entre sí, sin estudiar la factibilidad de los compromisos que asumen.
- Insuficiencia metodológica para el desarrollo de proveedores confiables que utilicen las Normas ISO como presión de aseguramiento, pero con falta de iniciativa en estimular y apoyar su desarrollo en ese sentido.
- Falta de predisposición para la aplicación acordada con los proveedores de los procedimientos justo a tiempo para asegurar la calidad y reducir los costos.

Concerniente a la percepción de los participantes, en cuanto a la actitud de los comportamientos de nuestras empresas, debido al estilo de conducción, podemos concluir que existe:

- Una disminución de la denominada profesión “Gerencia a cargo de ...”, a favor de la “Gerencia de ...”, lo cual genera sistemas unipersonales, sectoriales y verticales.
- Coyunturalismo en detrimento de la conducción por proyectos de medio y largo plazo.
- Confrontación y conflictos de poder, generados por territorios y jerarquía, antes que por la resolución de problemas comunes a los procesos en que se interviene.
- Desplazamiento del compromiso personal con la calidad y las Normas ISO a favor de especialistas que se encargan de las mismas.
- Ausencia de imaginación para el reconocimiento, gratificación y estimulación de personal; y mucho menos de su expresión explícita.

En cuanto a la percepción de los participantes relacionado con la actitud de los comportamientos de nuestras empresas, referido al uso de herramientas de medición y gestión, podemos inferir que existe:

- La consideración de que se trata del mayor nivel de profesionalidad en las variables consideradas.
- No se aplican en forma espontánea, sino sólo cuando se las exige.
- Su aplicación es confiable si existen normas que las imponen, pero no se realiza en forma natural por compromiso con el dominio del buen oficio.
- No existen políticas de medición y su documentación de acuerdo a los métodos solicitado por las Normas ISO.
- La formación del personal en cuanto a la gestión, tanto en la gerencia como en la operación, que está dirigida más a los “que” conceptuales que a los “como” operativos, para el dominio de los procesos y agregados de valor, generando un sentimiento de que se conoce lo que no se sabe.

En función que la premisa que toda empresa es un sistema y en relación con los conceptos vertidos recientemente, el mercado actual y los empresarios (a los cuales se ha consultado) han coincidido en identificar y definir (ahora mas

detalladamente) seis valores a partir de los cuales se podría estructurar con éxito la cultura de la calidad en cualquier organización.

Al abordar su análisis, no debe olvidarse que su importancia radica en los cambios de actitud que los acompañan.

Al igual que muchos otros conceptos inspiradores de la gestión de la calidad total, cada uno de dichos valores es una extensión lógica de los demás. Su aspecto mas destacable consiste en que se fundan en una comprensión realista de las organizaciones empresarias.

Ellos son:

1. Todos estamos juntos en esto (la empresa, los proveedores, los clientes.)
2. No se permiten los superiores y los subordinados.
3. La comunicación abierta y sincera es esencial.
4. Todos deben tener acceso a la información referida a todas las operaciones.
5. El interés debe concentrarse en los procesos.
6. No existen los éxitos y los fracasos, sólo las experiencias de aprendizaje.

La debida comprensión de estos valores puede lograrse a través de enunciado de sus antónimos, que son los que inspiran muchos de los comportamientos de las empresas de hoy:

1. Cada uno debe actuar para su propio beneficio.
2. El jefe siempre sabe mas.
3. Las comunicaciones deben ser limitadas y confidenciales.
4. La información debe limitarse a la cúpula directiva y compartirse sólo cuando resulte imprescindible.
5. El interés debe concentrarse en el trabajo individual.
6. El éxito los es todo; los fracasos no se toleran.

Lamentablemente, son muchas las empresas en las que valores como estos guían y explican el comportamiento de los directivos y del personal en general, en las que la información no se comparte, en las que los empleados se sienten desvalorizados y temerosos de perder sus puestos de trabajos si cometen un error.

No puede sorprender a nadie que estas empresas sufran crisis y problemas, y centren sus energías en tareas sin valor agregado. Estos resultados negativos son inevitables.

Los seis valores de la cultura de la calidad pueden contribuir a evitar o modificar este triste panorama.

Si bien parecen idealistas las decisiones de las empresas mas admiradas y exitosas. Por que? Porque aprovechan lo que cada individuo puede ofrecer desde su dimensión de ser humano, y porque conciben a la empresa como un sistema.

Análisis de los seis valores

Valor 1: Todos estamos juntos en esto (la empresa, los proveedores, los clientes)

Este valor deriva de la idea de que las empresas son sistemas. La frase todos estamos juntos en esto recuerda que el éxito individual depende del trabajo conjunto y que el éxito de la empresa deriva de que cada uno de sus empleados realice su tarea con eficiencia.

Para que esto ocurra, la empresa debe ser un ámbito en el que cada uno de sus integrantes se sienta parte de un todo más grande que su propio ámbito de incumbencias, e identifique su éxito personal con ese todo.

De esta manera, se logra que los empleados comprendan que dedicando a la empresa sus mejores esfuerzos, también estarán sirviendo a sus intereses personales.

Identificación individual con la empresa: El valor 1 ayuda a definir a la empresa no como un conjunto de edificios, bienes y empleados, sino también como un conjunto de clientes y proveedores.

El bienestar de la empresa está íntimamente ligado al de sus proveedores, empleados y clientes. El objetivo consiste en que todas las partes obtengan beneficios. En esta marco cultural, cada empleado se preocupa porque los demás se esfuercen por mejorar su rendimiento, para mutuo provecho de la empresa y sus clientes. De este modo, se establecen métodos para institucionalizar la mejora de los procesos.

Los equipos y el trabajo en equipo: La aplicación práctica del valor 1 fomenta el desarrollo de equipos y del trabajo de los mismos, cuando la colaboración contribuye a la ejecución de las distintas actividades.

En esta clase de organización interna de las tareas, se reafirma el concepto de que cada uno de los integrantes de la empresa es a la vez cliente y proveedor de los demás empleados.

Cuando surgen problemas, los equipos trabajan juntos para lograr una mejor comprensión de los procesos y encontrar las soluciones.

Los directivos no solamente reaccionan ante los problemas, se ocupan de la búsqueda proactiva de la forma de introducir mejoras permanentes para evitar, en lo posible, que los problemas ocurran.

El compromiso de promover el trabajo en equipo se extiende, naturalmente, a los clientes y proveedores y la necesidad de considerarlos como socios. El trabajo en equipo permite a los proveedores concentrar energías en el suministro de bienes de primera calidad para sus clientes. Esta cooperación es el enfoque más inteligente, lógico y apropiado para implementarlo.

A la inversa, lo ilógico e inapropiado es trabajar con los proveedores como si fueran adversarios.

Los mismos conceptos son aplicados a las relaciones con los clientes. El valor 1 recuerda que el bienestar de la empresa está íntimamente ligado a la satisfacción de los clientes. Tratarlos como miembros del equipo hace que su éxito sea también el éxito de la empresa.

La lealtad: El valor 1 puede contribuir a generar lazos de lealtad de los empleados con la empresa, lo que reduce los costos de reclutamiento, contratación y capacitación.

Los empleados admiten que es difícil encontrar personal que realmente comprenda lo que significa estar juntos en esto. Cuando un amigo es leal en las buenas y en las malas, es natural que le seamos leales también.

Lo mismo ocurre en el lugar de trabajo. La lealtad alimenta la lealtad. La idea de que todos desempeñan un papel y tengan participación en el éxito de la empresa, impide a los directivos abordar las relaciones con el personal con liviandad.

Si los empleados sienten que se preocupan por ellos, ellos se preocuparán por los directivos y por la empresa.

Valor 2: No se permiten los superiores y los subordinados:

Para comprender la verdadera trascendencia de este valor, basta pensar en las experiencias laborales que hace que los empleados trabajen a gusto con directivos inspiradores y gentiles, los cuales logran relacionarse con sus empleados como colegas, no como superiores.

En este entorno, es probable que los empleados se sientan libres de intentar nuevas alternativas -sin temor a reprimendas-, mas productivos y satisfechos con su trabajo . como contraste es corriente imaginar el caso de directivos que afirman su autoridad sobre los empleados imponiendo políticas poco razonables, sin evaluar demasiado su valor o propósito.

En estas circunstancias, los empleados se sienten frustrados y ven limitada su posibilidad de realizar aportes ingeniosos. Este último escenario conforma el procedimiento operativo estándar en muchas organizaciones.

Bajo la tradicional estructura del management, las empresas son lugares en los que la gente siente que no puede desplegar sus capacidades en la medida en que desearía hacerlo. Dada la intensidad competitiva de los mercados de hoy, esto no tiene sentido.

En una empresa, la existencia de superiores crea la necesidad de la existencia de subordinados. Por el contrario, quienes se consideran colegas de los demás, crean colegas.

En estos criterios se fundamenta el valor 2. De los seis valores de la cultura de la calidad, este parece ser el mas controvertido y malinterpretado. Sin embargo, guarda coherencia con el valor 1 y, contribuye a activar una cultura en cuyo marco las personas exceden los límites de sus incumbencias individuales para trabajar con otros, en beneficio del conjunto.

Esto no implica que algunas personas no tengan mayor responsabilidad que otras, ni que no se asigne a algunos la responsabilidad de supervisar procesos en los que otros trabajan.

El valor 2 está estrechamente relacionado con la actitud hacia esta clase de responsabilidad. En líneas generales, sugiere que el trabajo de todos los miembros de la empresa es importante y agrega valor a los productos finales, y postula concentrar la máxima atención en el propósito por el cual existe la empresa; mejorar y mejorar para crear una atmósfera de colaboración que redunde en beneficios recíprocos para la empresa y los clientes. La misión de los directivos será utilizar su autoridad para brindar apoyo a los intereses recíprocos de los equipos, en forma abierta y consciente.

Cuando la cultura de una empresa destierra la mentalidad que lleva la clasificación de su personal en superiores y subordinados, todos se sienten más libres para expresar lo que realmente piensan. Por supuesto, como sucede con el valor 1, esto sólo se hace posible cuando todos coinciden en que la cooperación es lo más importante.

Valor 3: la comunicación abierta y sincera es esencial.

Es corriente que quienes la participan en una conversación digan una cosa y piensen otra. Y también es habitual que se pretenda prestar atención a lo que otro dice, mientras se piensa en lo que se va a decir a continuación.

También es factible que un colega no esté cumpliendo con su tarea en forma eficiente, y el sentido de cortesía impida apuntarlo, para no herir sus sentimientos. Todos estos son ejemplos de comunicación deshonesta, que es la que conduce a malos entendidos y a problemas en el medio laboral.

La empatía: Un aspecto importante del valor 3 es la empatía, la misma se relaciona con una visión proactiva del mundo, desde la perspectiva de otros - sean éstos integrantes de la empresa, clientes, proveedores, o la comunidad en general -. Es apreciar y tomar en cuenta problemas, habilidades y conductas. Es mostrarse renuente a juzgar el comportamiento de otros con demasiada liviandad, sin considerar los motivos que los pueden haber llevado a obrar de determinada manera.

Sin empatía, cada uno encierra en sí mismo, sin comunicarse ni colaborar con otros. En una empresa en la que todos estamos juntos en esto, la empresa es una actitud sensata y realista para relacionarse con los demás.

Analicemos una situación de empatía en la relación con un cliente, donde dicha empatía puede afectar la comunicación de manera positiva. Supongamos que una persona tiene un taller de chapa y pintura al que llega un cliente con su automóvil, el cual tiene un guardabarros abollado, y con la aspiración que no sólo se lo repare, sino que luzca exactamente igual a su condición previa al accidente. Es decir, el cliente desea que se lo repare de modo que nadie sepa que ha pasado por el taller.

Sin empatía, sin apreciar hasta que punto se identifica esa persona con su automóvil, se pueden plantear problemas. Si el tallerista minimiza el accidente,

cuando el cliente lo ha considerado grave, éste se sentirá inseguro. Por el contrario, si el tallerista se esmera en realizar un muy buen trabajo de reparación, su actitud será la mejor carta de presentación de su negocio.

En esto consiste la empatía, y esta es la forma en que afecta la comunicación.

Esta clase de empatía no se logra sin valorizar la comunicación abierta y sincera, que alienta a visualizar el mundo desde la perspectiva de los demás.

Saber escuchar: El saber escuchar se relaciona íntimamente con la empatía, a veces resulta difícil escuchar a los demás. Mientras la gente, es común que cada uno sólo preste atención a la exposición para identificar diferencias de opinión, corregir al expositor indicarle porqué tiene razón o porqué está equivocado.

Cada uno toma su opinión propia como filtro para interpretar y juzgar lo que otros dicen, y formula juicios de valor acerca de ello.

Sin embargo, si se abandona la idea de formular juicios y se deja de lado el filtro, los demás imitarán esta conducta.

Es así como los directivos pueden fomentar la comunicación abierta y sincera. Es fundamental ponerse en el lugar del otro y aceptar que la única manera de descubrir qué tiene en mente un colega o un cliente es prestar atención a lo que dice.

Si se parte de la perspectiva del Valor 1, en función del cual uno se identifica con el otro y con la empresa, el saber escuchar cobra mayor sentido.

Crear una cultura en cuyo marco se privilegie el saber escuchar a los demás alienta la adhesión a la verdad. En esta cultura, la comunicación abierta y sincera se considera imprescindible para que la gente mejore su desempeño.

Valor 4: Todos deben tener acceso a la información referida a todas las operaciones.

Las empresas están abandonando las estructuras jerárquicas para organizarse en función de la creación de equipos, de sus procesos y proyectos.

En los tiempos en que el personal no tenía amplio acceso a la información (vía computadoras en red), las jerarquías cumplían una función útil, porque contribuían a coordinar y distribuir la información a quienes la necesitaban.

Hoy en día, dichas jerarquías están cayendo literalmente en su propio peso. La tecnología permite que todos tengan acceso directo a la información y a las personas cuya colaboración o aporte se requiere para el cumplimiento eficaz de las tareas.

Sin embargo, muchas empresas conservan sus niveles jerárquicos y cadenas de mando, a pesar de que producen un gasto de energía innecesario en cuanto al tratamiento de la información. Quien necesita un gerente de nivel intermedio para distribuir la información cuando los empleados pueden acceder a ella pulsando unas pocas teclas o recurriendo directamente a la persona que la posee? El valor 4 ratifica esta tendencia y se vincula estrechamente con el

valor 3. La comunicación abierta y el acceso a la información referida a ventas de la empresa, requerimientos de los clientes, pedidos, estados de finanzas, entrega de repuestos y partes, actividades de diferentes personas y equipos, progreso de cada equipo y su influencia sobre las tareas de otros y viceversa, se han tornado imprescindibles y constituyen la fuente de una potencial ventaja competitiva.

Los integrantes de una empresa adoptan decisiones sobre la base de información y conforme a lo que ésta implica con relación a las circunstancias imperantes.

Limitar la información hará mas especulativas las decisiones, lo cual aumentará el grado de incertidumbre alusivo a la empresa y a sus procesos.

Es posible que por falta de información haya estado disponible y los empleados no hayan tenido acceso a ella. Para evitar que se produzcan situaciones similares a esta, la información debe ponerse a disposición de todos los integrantes de la empresa.

Como puede uno identificarse con sus colegas y colaborar con ellos sin contar con la información que tienen a su alcance o si ellos no pueden a la que uno posee.

En otras palabras, la cooperación entre las distintas áreas y funciones de la empresa se hará mucho mas fluida a través de la implementación del valor 4.

Hoy mas que nunca, la información y lo que la gente logra a partir de ella (los conocimientos), es el núcleo de las actividades desarrolladas por una empresa.

La información ayuda a comprender el estado de cosas imperantes, orienta al personal con respecto a la determinación de los futuros cursos de acción y, por sobretodo, marca el rumbo de las mejoras necesarias.

La concepción de los sistemas recuerda le existencia de una multiplicidad de relaciones interdependientes en las estructuras empresarias. Por ello, todos los miembros de la organización deben tener acceso a la información, y no sólo a la concerniente a los procesos y circunstancias que afectan el ámbito de incumbencias de cada uno, sino a la referida a cuestiones indirectamente vinculadas con dicho ámbito.

El departamento de ventas necesitará conocer el inventario actual de repuestos, los pedidos en curso y el deposito. Esto no significa que los empleados deban recibir informes todos los días o meses sobre toda clase de información que puedan o no necesitar. Significa que, deben tener acceso a toda la información que necesitan, que sean conscientes que dicha información esta a su alcance y que sean responsables de aprovecharla.

Cuando no existen secretos, la gente no pierde su tiempo en conjeturas, se dedica a cumplir con sus funciones sobre la base de la información mas completa posible. No seria ideal que esto sucediera en todas las empresas?

El objetivo de convertir este modo de acción en un valor cultural es fomentar la toma de decisiones sólidamente fundamentadas en información sin restricciones. Si bien es casi imposible eliminar la incertidumbre por completo, lo importante es no alimentarla limitando el acceso a la información.

Valor 5: el interés debe concentrarse en los procesos:

Dado que las organizaciones son sistemas cuyos procesos transforman lo recibido en ofrecimientos, no debe sorprender que la concentración del interés en dichos procesos sea el núcleo de uno de los seis valores de la cultura de la calidad.

Este valor ayuda a comprender mejor la trascendencia del trabajo en equipo y de la cooperación, así como la interdependencia de las tareas que dichos equipos llevan a cabo.

El énfasis se centra en la mejora continua, a través del uso de herramientas de la calidad que permiten medir la performance de los procesos y del trabajo en equipo.

El valor 4 apunta al apartamiento de la mentalidad que propugna "culpar a determinadas personas", para asumir la postura de "culpar al proceso y tratar de repararlo".

La cultura laboral se orienta hacia el reconocimiento de los logros y errores individuales. La orientación hacia los procesos pone de manifiesto la falacia del enfoque anterior. Los problemas, entre el 80 y el 95%, derivan de variaciones en los procesos, lo cual torna inútil atribuir la responsabilidad de los errores a los individuos.

Reemplazar al presunto responsable no ayuda a que los demás comprendan mejor el problema, ni a que mejoren el funcionamiento global del proceso. Sin embargo, en la mayoría de las empresas, estos inconvenientes tratan de subsanarse sustituyendo a unas personas por otras.

La segunda ironía radica en que hacer responsables a los individuos por los problemas socava la fortaleza de los demás valores y conductas basados en el principio que "todos estamos juntos en esto" cuando los individuos sólo se preocupan por conservar sus puestos de trabajo?

La mejora de la performance se logra cuando la gente entiende el origen de los problemas, realiza mediciones, reduce las variaciones o afronta la Reingeniería de los procesos, para hacerlos mas eficientes y eficaces en cuanto a la generación de valor en beneficio de los clientes, de allí la importancia en los procesos.

Valor 6: No existen los éxitos ni los fracasos, sólo las experiencias de aprendizaje:

Es imposible predecir que lo que se hace culminara siendo un éxito, un fracaso o un error. Tratamos de hacer las cosas lo mejor posible, sobre la base de la experiencia, la información y la comprensión, y algo sucede, puede ser que lo que acontezca nos complazca o nos desilusione. En cualquiera de los casos, se tratará de una situación temporaria, de otra experiencia de la vida de la que podremos tomar nota o aprender. El éxito y el fracaso son altos a lo largo del camino para las empresas.

Lo importante es descubrir que el éxito se vincula con la creación de relaciones rentables entre la empresa y sus clientes; el fracaso, con relaciones que redundan en detrimento de los intereses de ambas partes. Tanto en uno como en otro caso, estas experiencias ayudarán a aprender algo acerca de dichas relaciones, del estado actual de su evolución, de lo que puede hacerse para impulsarlas.

Por qué se sostiene que lo mejor es no rotular las experiencias como "éxitos" o "fracasos" y concentrar el interés en el aprendizaje que de ellas deriva? Porque ello las coloca bajo una luz más realista. Por ejemplo, las empresas exitosas en el mercado pueden sucumbir a la seducción de creer que no pueden hacer las cosas mal. A su vez, se tornan complacientes y piensan que pueden, al menos en forma temporaria, continuar operando con "piloto automático" y a "velocidad de crucero". El éxito planta las semillas del fracaso.

Toda vez que una empresa ofrece un producto o un servicio exitoso, sus clientes aprenden por lo menos dos cosas: lo bien que funciona, o lo bien que no funciona. Es la propia empresa la que hace crecer las expectativas de los clientes, la que enseña a los competidores algo acerca del mercado compartido.

Si la empresa no insiste en mejorar los productos o servicios ofrecidos, abrirá las puertas para que la competencia absorba su clientela. Los éxitos (y los errores) deben considerarse temporarios y valorarse por lo que son: valiosos experimentos que ayudan a aprender algo más acerca de los clientes y de lo que éstos valoran.

Lo importante es destacar que todo lo que sucede representa una oportunidad para aprender. Aprender que? Aprender cómo utilizar los recursos disponibles para beneficio de los clientes y de la empresa. De no hacerlo, la misma quedará librada a la misericordia de otros que lo harán.

Esto no significa que los éxitos no deban celebrarse, ni que no se deba sufrir desaliento cuando no se alcanzan los resultados esperados. Significa que, después de la celebración, o superado el desaliento, la experiencia debe valorarse por lo que realmente es: un signo de la relación con los clientes, que puede contribuir a agregar mayor valor a los productos o servicios ofrecidos y a mejorar los procesos empleados para producir ese valor.

Muchas empresas que en algún momento se autodefinieron como exitosas, han debido desaparecer del mercado. El valor 6 pone de manifiesto que el éxito radica en aprender de las propias experiencias. Otra faceta positiva de este valor es que nos hace recordar que nadie debe sentirse omnipotente. En otras palabras, su aplicación propugna la comunicación abierta, la humildad, la concentración de los esfuerzos en la mejora continua de los procesos para mayor satisfacción de los clientes.

Por último, este valor hace hincapié en una de las realidades fundamentales de la vida: todos los días se aprende algo nuevo.

Reflexión Final:

Para volcar estos conceptos centrados en la cultura de la calidad, tanto sea de nuestra cultura nacional, (que como Argentinos nos caracteriza, ni mejor ni peor...), como del mercado empresario actual, he partido de fundamentos de la experiencia y la práctica en nuestro medio, traducidos a conceptos teóricos que hacen a la exigencia productiva, dentro de sistemas dinámicos tendientes al incremento permanente de la complejidad internacional; en los cuales, el riesgo de exclusión por razones de cultura productiva, sistemas de conducción empresarial, ubicación espacial y temporal en el conjunto de naciones, es alto para nuestro país.

Sin embargo, sólo he realizado una aproximación a los fenómenos contemporáneos de los mercados concurrentes y una visible pérdida de la calidad del oficio de producir en beneficio de la manipulación financiera.

La cultura nacional, con poca orientación a la participación, medición hacia el cero defecto, prevención, mejor continua y elaboración y documentación de procedimientos emergentes de los comportamientos operativos, tiende a subestimar las voces de riesgo de los mercados, con cierta predisposición a veces demagógica y otras omnipotente, imponiéndose decisiones sin participación de la población.

Por otro lado, se necesita realizar un específico esfuerzo en este campo, para asegurar la sobrevivencia y crecimiento de la nación más allá de la tendencia de su Estado de turno.

Un aparato productivo, enajenado, desgastado y sin proyectos nos coloca en grandes desventajas con respecto a las rápidas reacciones conjuntas que determina la mundialización de la especie.

No debemos reaccionar a destiempo sino, por el contrario, revisar el estado del oficio de nuestra cultura y aprestarnos a tomar conciencia activa y recíproca para aumentar nuestras alternativas de sociedad, las cuales ahora, además, deben adecuarse a sistemas en permanente ampliación a espacios regionales.

Lo expresado, se orienta a la prevención dentro de tendencias evolutivas armónicas de los mercados, pero no debemos dejar de tener en cuenta que mucho más exigen las alternativas de caos que ya muestran signos inequívocos, y este riesgo sólo puede enfrentarse cuando las estructuras funcionales productivas y el oficio de la gente tienen alta consistencia, coherencia y armonía interna en cada organización y en el proyecto de país que hoy estamos lejos de divisar y debemos construirlo a partir de un gran compromiso solidario, transparente, justo y equitativo.

Es necesario lograr la cultura de la calidad necesaria para que los pueblos se realicen en el mundo. Para ello es indispensable dejar fluir el potencial en la gente y la sociedad toda, que sin lugar a dudas, existe.

Finalmente; sin duda, la Argentina ha mejorado mucho su cultura de la calidad desde los últimos 10 años. Desde el año 1991, cuando se certifica la primera empresa ISO 9000 en el país, y desde entonces, hasta el año 1998, se ha ido "duplicando" año tras año la cantidad de certificados ISO 9000 emitidos. Como

ya se comentara, esto tiene su lado comercial, pero no seamos escépticos y miremos las estadísticas.

1.2 Calidad como Estrategia de Mercado

Con la creciente globalización resulta imprescindible contar con un sistema integral que garantice la calidad, tanto de los productos finales como de los insumos que se comercialicen en el mundo.

“El propósito principal es satisfacer las expectativas y necesidades del cliente final en cualquier lugar que este se encuentre.”

La utilización de los sistemas de gestión de calidad, enunciados en las normas ISO 9000, así como una certificación por una tercera parte, se ha convertido en un factor de éxito en el mercado para todas las empresas comerciales e industriales que han alcanzado este objetivo.

Concepto de calidad

Desarrollar la calidad humana para crear la calidad material. Si hay algo en que la humanidad se ha puesto de acuerdo es que el hombre siempre ha buscado, ambicionado y deseado la calidad, pero resulta difícil comprender como no se logra mas a menudo.

Todos los días, en miles de empresas del mundo, se analizan los productos fabricados el día anterior y se mantiene la discusión, entre producción y control de calidad, de si se puede o no entregar el producto. Esta disputa normalmente se realiza sin tener en cuenta al cliente.

Ya no se puede seguir definiendo la calidad de la forma tradicional como “manera de ser de una persona o cosa” o como “conjunto de características funcionales”, toda definición esta incompleta si no se introduce un termino fundamental, el cliente, ya que nadie puede concebir un negocio sin él.

Como concepto general, la calidad comprende la totalidad de las características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas. En este sentido, la mejor calidad es aquella que satisface los requerimientos especificados por el cliente, al menor costo para él.

Las siguientes medidas contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes:

- Alcanzar, mantener y mejorar continuamente la calidad del producto o servicio.
- Mejorar la calidad de las operaciones, así como conocer todas las necesidades del cliente.
- Brindar la confianza a nuestra propia dirección y a los trabajadores, que se trabaja con calidad y que la misma se está mejorando permanentemente.

- Brindar la confianza a los clientes que los requisitos de calidad sean cumplidos y mantenidos o se cumplirán en los productos suministrados.
- Brindar la confianza que todos los requerimientos del sistema de calidad sean satisfechos.

Muchas empresas, en todo el mundo, se esfuerzan por alcanzar el éxito en sus actividades, sea para conquistar un mercado o para mantenerse en él.

Sin embargo, sólo las buenas intenciones no son suficientes para lograr esta meta, pues la actividad empresarial también depende de factores, tales como: la naturaleza del producto, la base sociocultural de los clientes, las facilidades de crédito, las condiciones de mercado y la ubicación geográfica, entre otros.

En la actualidad, a raíz de la introducción de las técnicas de marketing, algunos consideran que con el estudio y aplicación de las mismas se logrará la excelencia, no obstante el factor mas importante es la calidad del producto o el servicio y su percepción por el cliente, factores decisivos al éxito competitivo y mercantil. Por lo tanto, la meta fundamental de una entidad para lograr el éxito no es otra cosa que la calidad.

Control de la calidad

Los controles que se realizan a un producto o producción se dividen en dos etapas, antes y después de la revolución Industrial del siglo XVII.

En la primera etapa, el control de calidad en la fabricación de materiales y productos era efectuado por el artesano; es decir, la inspección era sólo un autocontrol y, en muchos casos estaba presente durante la fabricación.

En la segunda etapa, posterior a la revolución industrial, el artesano o trabajador, ya introducido como un numero dentro de una organización productiva, comenzó a perder interés en el producto final y en el desconocido cliente.

Se abandonaron el autocontrol y la forma de conocer si lo fabricado era lo que se pretendía (con o sin tener en cuenta los requerimientos del cliente), dando lugar al control de calidad, que se define como “técnicas y actividades de carácter operativo que son utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad”.

El control de la calidad debe realizarse mediante inspecciones y ensayos. Para ello, inspector o analista necesita conocer los criterios y normas según las cuales se hace la verificación, y otros requisitos, tales como: lugar de inspección, la frecuencia, las etapas. Es decir, la recepción de productos, los productos en proceso, o productos finales, los métodos, el equipo que debe ser utilizado y los registros que deben mantenerse.

Prevención de los problemas y la no detección de los mismos. Después de la segunda guerra mundial, la industria experimentó un incremento en los costos de fabricación, una reducción de los márgenes de utilidades, mercados mas competitivos y la introducción de nuevas tecnologías. Esto obligó a las

compañías a vender con calidad, en vez de cantidad, y poner énfasis en la prevención de los defectos, en vez de la detección proporcionada por el control de calidad.

Se comenzó entonces, a pensar en la calidad desde otro punto de vista; es decir, “mas vale (y es mas económico) prevenir que curar”, significando que la estrategia debe ser la prevención de los problemas y no la detección de los mismos.

La calidad hay que fabricarla, no basta el desarrollo del control de calidad y de las inspecciones del producto, ya que son muchas las actividades dentro de una empresa, que de forma directa o indirecta repercuten en la calidad.

La calidad hay que fabricarla y para eso se requiere un sistema de gestión que debe aplicarse a todas las estructuras de la empresa si se quiere logra la calidad, conocida como calidad total, o como gestión del aseguramiento de la calidad; es decir “todas las características y funciones encaminadas a conseguir la calidad”.

Puesto que todas y cada una de las actividades de una entidad están directa o indirectamente relacionadas con la calidad del producto y/o servicio final, podemos concluir que la calidad deja de estar circunscripta a un determinado departamento o grupo de personas y pasa a ser algo en que todo y todos los procedimientos, equipos, dirigentes y operaciones están implicados; es decir, se extiende al control de todas las actividades de la empresa.

Entre las cinco premisas necesarias para lograr la gestión de la calidad se pueden mencionar: compromiso de la alta dirección, satisfacción de cliente, análisis de las pérdidas de calidad, participación de todas las funciones y mejoramiento continuo.

1.3 La Calidad: Sistema Reflexivo o Actuante?

La disyuntiva, en lo que a calidad se refiere, entre sistema reflexivo o actuante merece un análisis preciso. Por ende, es importante determinar las características de ambos.

En este aspecto, es indudable que las organizaciones no han desarrollado métodos eficaces para transformar el pensamiento en acción. A tal efecto, es útil concebir a la calidad como proceso de investigación y, por lo tanto, de aprendizaje. Dicha definición conlleva implícita la idea de admitir la presencia de los dos sistemas mencionados. Ambos necesitan interactuar para dar origen a decisiones eficaces y eficientes.

Es practico utilizar el método de cuestionamiento dicotómico para desarrollar el pensar respecto de la calidad como sistema de gerenciamiento.

Un sistema reflexivo alude a la etapa de planificación, al análisis e interpretación de los datos e implicancias del procedimiento del estímulo recibido. Un ejemplo de ellos son los sistemas de medición y diagnóstico de los procesos organizacionales, los cuales pertenecen a esta categoría.

Un sistema actuante, alude a la etapa de implementación, el mismo puede responder con menor o mayor efectividad de acuerdo a como opere:

- El proceso decisorio esta basado en el principio de acción-reacción, es decir estímulo-repuesta
- El proceso decisorio está basado en los datos recolectados
- El proceso decisorio está basado en información.

Muchas organizaciones se cristalizan en un sistema pensante, desarrollan excelentes iniciativas de sensibilización cultural e implementan sistemas de medición internos y externos, lo cual le permite efectuar excelentes diagnósticos. Sin embargo, otras son acción pura, el valor de estas organizaciones empresariales, es hacer, hacer y hacer, en forma hasta compulsiva.

La verdad es que las organizaciones no han desarrollado métodos eficaces para transformar el pensamiento en acción. A tal efecto, es útil concebir a la calidad como proceso de investigación y, por ende, de aprendizaje. Tal definición lleva implícita la idea de admitir la presencia de los dos sistemas mencionados. Ambos estados deben interactuar para producir decisiones eficaces y eficientes.

Este síntoma de falencia metodológica para desarrollo de proceso de cambio, hace pensar en la utilización de métodos de investigación científica aplicables a las ciencias fácticas.

Muchas Corporaciones, hoy han adoptado el llamado “método científico” que es, a grandes líneas, lo siguiente (según Mario Bunge, “la ciencia, su método y su filosofía”)

1-planteo del problema (plan)

- Reconocimiento de los hechos: examen del grupo de hechos, clasificación preliminar y selección de los que, probablemente sean relevantes en algún aspecto.
- Descubrimiento del problema: hallazgo de la laguna o de la incoherencia en el cuerpo del saber.
- Formulación del problema: planteo de una pregunta que tiene probabilidad de ser correcta, esto es, reducción del problema a su núcleo significativo, probablemente y posiblemente fructífero, con ayuda del conocimiento disponible.

2-construcción de un modelo teórico (plan)

- Selección de los factores pertinentes: inversión de suposiciones relativas a las variables que probablemente son convenientes

- Inversión de las hipótesis centrales y de las suposiciones auxiliares: propuestas de un conjunto de presunciones concernientes a los nexos entre variables pertinentes.
- Traducción matemática: cuando sea posible, traducción de las hipótesis o parte de ellas, a alguno de los lenguajes matemáticos.

3-deducción de consecuencias particulares (plan)

- Búsqueda de soportes racionales: deducción de consecuencias particulares que pueden haber sido verificadas en el mismo campo o en los contiguos.
- Búsqueda de soportes empíricos: elaboración de predicciones sobre la base del modelo teórico y de datos empíricos, teniendo en vista técnicas de verificación disponibles y concebibles.

4- prueba de la hipótesis (do-check)

- Diseño de la prueba: planeamiento de los medios para poner a prueba las predicciones, diseño de las observaciones, mediciones, experimentos y demás operaciones instrumentales (DO)
- Ejecución de la prueba; realización de las operaciones y recolección de datos (DO)
- Elaboración de los datos: clasificación, análisis, evaluación reducción de los datos empíricos.(CHECK)
- Inferencia de la conclusión: interpretación de los datos elaborados a la luz del modelo teórico (CHECK-STUDY)

5-intruducción de las conclusiones en la teoría (ACT)

- Comparación de las conclusiones con las predicciones: contraste de los resultados de la prueba con las consecuencias del modelo teórico, precisando en que medida este puede ser considerado confirmado o disconfirmado.
- Reajuste del modelo: eventual corrección o aun reemplazo del modelo
- Sugerencias acerca del trabajo ulterior: búsqueda de lagunas o errores en la teoría y/o los procedimientos empíricos, si el modelo ha sido confirmado, examen de posibilidades extensiones y de probables consecuencias de otros departamentos de saber.

El profesor Edward Deming propone en su libro "Out of crisis" un método para el mejoramiento de procesos, el cual reúne similares características a las del modelo científico, llamado en ingles PDCA. Sus iniciales significan planear (plan), hacer (do), controlar (check), actuar (act).

Cada una de las etapas citadas en el modelo científico de investigación presentado puede referirse a una etapa del modelo Deming.

La metodología Deming tiene como principio básico el conocimiento profundo del proceso, entendimiento que no sólo se manifiesta como parte integral de la etapa de planificación sino como un continuo en la aplicación de la herramienta.

El círculo PDCA es un proceso de hallazgo, de investigación.

La etapa de planificación involucra :

- 1- identificación de las oportunidades de mejora.
- 2- Desarrollo de un plan para testear las teorías de cambio.
- 3- Crear un plan de testeo.
- 4- Determinar las medidas que se utilizarán para la evaluación del test (antes y después).

Una mirada más aguda sobre esta etapa, reconoce los siguientes pasos:

definición de la dirección del proceso de mejora. A los fines de operativizar el proceso de mejora deben fijarse los objetivos incluyendo:

- Indicador de cambio.
- Indicador de calidad.
- Indicador de tiempo
- Referencia a un proceso
- Indicador de magnitud
- Mapeo de los procesos a ser mejorados
- Implantación de un sistema de medición
- Desarrollo de análisis de causa-efecto de los procesos (cause & effect diagram o fishbone).

El desarrollo del análisis de causa-efecto posibilitará la elaboración de teorías de cambio a partir de las cuales se generarán hipótesis que serán contrastadas con evidencias empíricas.

El testeo de las hipótesis es parte integrante de la etapa de implementación. Las conjeturas o suposiciones estarán relacionadas con uno alguno o todos los componentes de un proceso, cualquiera sea la dimensión del proceso en cuestión, el cual se conforma de cinco elementos: materiales o materia prima, métodos, equipos, ambiente y gente.

Experiencias empíricas demuestran que el 95% de las veces el problema reside en el sistema, 4% en la gente –razones asociadas a falta de conocimiento adecuado o entrenamiento- y 1% debido a la falta de moral.

La etapa de hacer, comprende la implantación del plan o el testeo de las teorías de cambio, mientras que la etapa del control implica la obtención de los

resultados del plan y el estudio de los mismos. Finalmente en la etapa del actuar, las teorías de cambio testeadas puede concluir en tres alternativas:

- 1- la aceptación de las teorías testeadas
- 2- la alteración de las teorías testeadas
- 3- el abandono de las teorías testeadas

Muchas organizaciones empresariales basan sus decisiones en indicadores financieros, tales como los ingresos obtenidos, costos incurridos, participación en el mercado, etc. En general, tales decisiones son tomadas sin conocer los procesos; sus elementos y diagnósticos resultan parciales, y sólo en menos del 15% reportan resultados en términos de mejoramiento de los mismos.

Los procesos decisorios diseñados sobre un estado de ignorancia de los sistemas, con llevan conjeturas incorrectas aumentando, la variabilidad del mismo. Reducir dicha variabilidad es el primer objetivo a cumplir. Deming lo ejemplifica a través de un paciente que llega a un hospital en estado muy grave. El restablecimiento de sus signos vitales es la prioridad; en otras palabras lograr la estabilización del enfermo, para luego iniciar la recuperación del mismo.

Entonces: ganar conocimiento, minimizar errores y defectos; y reducir complejidad en términos de eliminar tareas que no agregan valor, conforman los tres pasos que pueden ser definidos como la etapa de restauración del proceso.

La estabilización y el mejoramiento del mismo componen la etapa de innovación y, a su vez, este mejoramiento es continuo y llevará a cuestionar paradigmas hasta ese momento existentes.

La calidad entendida como sistema pensante-actuante, como un método de transformación de la información a la acción que asegura decisiones eficaces, representa una ventaja extremadamente competitiva en el largo plazo, en un marco donde la variabilidad es una constante.

CAP II: LA CALIDAD EN LOS MERCADOS ACTUALES

Introducción:

En este capítulo trataré de introducir al lector, sobre el estado actual de la "calidad" (o los sistemas de calidad) en los diferentes mercados (internos y externos).

La calidad es una estrategia de gestión empresarial que invade el espectro completo de las funciones y organizaciones.

Representa un objetivo de trascendental importancia, que permite lograr progresos de carácter técnico, económico y social, tanto en el ámbito público e institucional, como en el sector privado.

En Sudamérica, la mayor parte de los países empeñados en su desarrollo económico, concentran sus esfuerzos en el desarrollo y expansión de sus exportaciones con valor agregado. Para ello es imprescindible que la producción local, por su calidad y la de los procesos y sistemas asociados, puedan competir en los mercados internacionales.

El éxito de diversas aplicaciones de la calidad, bajo diferentes modalidades de la gestión estratégica, y de sistemas de control y garantía, se ha difundido hasta los rincones mas remotos del planeta.

En Sudamérica, los países deseosos de obtener una ventaja competitiva revelan gran interés por estas disciplinas.

La información de este capítulo ha sido relevada tanto de revistas y publicaciones de actualización, como de entrevistas a empresarios, directivos de cámaras, consultores y otros referentes, vinculados estrechamente al mercado.

La idea es de comentar además, cómo viven los sistemas de calidad mercados típicos como el de la construcción (es de los que mas reflejan el crecimiento de un país), y algunos críticos como el de la salud y la educación.

2.1 La Gestión De Calidad Como Ventaja Competitiva En Sudamérica

Una de las primeras disciplinas aplicadas a la región fue la de los círculos de control de calidad. Creada en Japón en 1962 por Kaoru Ishikawa, la primera empresa sudamericana que comenzó a implementar actividades de esta índole fue la sucursal brasileña de la empresa japonesa R-Ohm, en 1968.

Tres años mas tarde, en 1971, comenzó a implementarla la sucursal brasileña de Volkswagen.

Hacia fines de 1985, esta empresa había establecido 726 círculos de calidad, afectando a ellos 4320 participantes, casi el 12% de su planta de personal.

Adaptada a la cultura local con el nombre de "Círculos de calidad y participación", esta disciplina se difundió a tal extremo que en 1981 la empresa Chilena Indugas SA. Se convirtió en la primera organización no japonesa en ingresar a Unión de Científicos e Ingenieros japoneses, registrando en ella 14 círculos de calidad.

Desde comienzos de la década del 70, punto de partida de la implementación de la disciplina de los círculos de control de calidad, Sudamérica fue escenario de cambios paradigmáticos en materia de gestión de calidad.

En un principio, cuando el interés se centraba en la calidad de los productos, se garantizaba el 100% de la inspección.

Cuando la producción manejó volúmenes inmanejables, comenzaron a aplicarse las estrategias de muestreo estadístico y de control estadístico de la calidad.

Aceptados estos conceptos, el punto de control se amplió para abarcar desde el producto terminado y las diferentes etapas del proceso de producción, hasta las materias primas ingresantes e inclusive, la etapa de diseño.

Fue por este motivo que se instaló en la región el concepto "garantía de la calidad", en la década de los 80.

En los últimos años de la década pasada, el centro de atención se trasladó a tres áreas:

- La gestión de la calidad total
- El cumplimiento de las Normas ISO 9000 y
- El otorgamiento de Premios Nacionales de Calidad.

Conciencia de calidad

En Sudamérica, el concepto de calidad comenzó por analizarse exclusivamente con relación a los productos (es decir, a los bienes que fabrican y proveen las empresas). Hoy, el ámbito de análisis de la calidad comprende un contexto mas amplio: el gestión de la Calidad Total.

En los últimos tiempos, se han conocido requerimientos cada vez mas exigentes con respecto a la mayor calidad, confiabilidad y seguridad de los productos de fabricación local e importados por parte de las poblaciones de los países Sudamericanos.

Varias encuestas documentaron un marcado aumento de la conciencia de la calidad a lo largo de la última década. Sin embargo, el cambio mas importante radica en que los compradores ya no expresan el concepto de calidad en términos de la dimensión de un producto o del atributo de un servicio.

Como clientes, están considerando a la calidad como un requisito para la realización de sus compras, medido por su apreciación global del valor no sólo del producto o servicio en sí, sino de la organización y de los intermediarios de la cadena de abastecimiento que lo proveen.

Para los consumidores, esta nueva apreciación fue impulsada por el objetivo de alcanzar un mejor standard de vida.

Para las empresas compradoras, el cambio refleja las presiones de los últimos años en cuanto al suministro de equipos y servicios confiables y de funcionamiento predecible, y a la escasa (o nula) tolerancia ante las demoras incurridas en reparaciones y los costos de las fallas.

Como resultado de esta cambio de enfoque, la región ha visto desplazarse el centro de interés de la gestión de la calidad del sector de la producción de bienes manufacturados al de la prestación de servicios.

El ritmo de la evolución es lento, pero constante. La calidad de los servicios es tema de interés y atención en Sudamérica hace sólo diez años.

ISO 9000 en Sudamérica

La adopción generalizada de las Normas ISO 9000 en diversos países sudamericanos está creando mayor conciencia respecto de las disciplinas de la calidad. Los compradores internacionales comunican a sus proveedores la necesidad de que sus organizaciones cumplan con los requisitos de dichas normas, incluso en los países que todavía carecen de la infraestructura necesaria para proveer a su evaluación, certificación y registro.

Diversos países y empresas de Sudamérica han obtenido ideas de las mencionadas normas, como base para el desarrollo y la implementación de procesos aplicables a sus propias actividades en materia de calidad, en especial, con respecto a sus productos.

La fuerza impulsora de la documentación e introducción de un sistema de calidad basado en las Normas ISO 9000 es de índole comercial.

Las empresas sudamericanas que exportan sus productos a países industrializados descubrieron que no podrían continuar abasteciendo a sus clientes sin implementar un sistema de calidad documentado, o que perderían mercado en beneficio de competidores que cuentan con tales sistemas.

En algunos países de la región, las reparticiones gubernamentales y las autoridades públicas exigen que los oferentes en procesos licitatorios, cuenten con la certificación ISO 9000.

Por ejemplo, las tres grandes automotrices de los Estados Unidos, General Motors, Chrysler y Ford, dieron a conocer en 1994, las pautas QS 9000, que componen un sistema de gestión de la calidad receptivo de las Normas ISO 9001 en su totalidad, con el agregado de lineamientos específicamente dirigidos al sector, provenientes de anteriores programas de calidad aplicados en el marco de la industria automotriz. Unos 1000 proveedores sudamericanos de las Tres Grandes deberán cumplir con las pautas QS 9000.

En términos de la cantidad de empresas certificadas, Brasil ocupa el primer lugar en Latinoamérica y uno de los 20 primeros en el mundo. Las empresas brasileñas obtuvieron aproximadamente el 60% de la totalidad de certificados expedidos a favor de países latinoamericanos.

Otorgamiento de Premios Nacionales

Los países sudamericanos están limitando los programas de asignación de premios nacionales a la calidad implementados en Norteamérica y Europa, tomando como modelo al Malcom Baldrige National Quality Award y al European Quality Award.

El objetivo de estos programas es reconocer la excelencia de la performance de las empresas y ayudarlas a crear asociaciones activas dentro del sector privado y entre éste y todos los niveles gubernamentales, para mejorar la competitividad nacional.

Son cinco los países de Sudamérica que han instituido premios nacionales a la calidad: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Uruguay. Básicamente, difieren en cuanto a su organización. Algunos fueron dispuestos por la legislación, y su administración corresponde a una repartición gubernamental, con el subsidio de fondos públicos.

Otros fueron establecidos, administrados y subvencionados por fundaciones. Otros representan verdaderas asociaciones que involucran tanto al sector público como al sector privado, con personal y fondos provenientes de ambos sectores.

Sólo unos pocos se limitan a la mera asignación del premio. Otros ofrecen capacitación a evaluadores internos para los casos de auto-evaluación, la conducción de cursos para capacitar al personal en lo que concierne a la gestión de la calidad, y la organización de seminarios sobre la materia.

Casi todos recurren a equipos de evaluadores encargados de estudiar la performance de las empresas postulantes.

En algunos países, los evaluadores del sector empresario son elegidos entre representantes del sector privado. Son pocos los países en que los evaluadores son elegidos en el ámbito del sector público.

Los premios a la calidad ayudan a los ejecutivos de las empresas privadas y de las organizaciones públicas a comprender mejor las actividades relacionadas con la calidad estratégica.

A través de estos programas, los principios de la disciplina de la calidad total se difunden y logran generalizada aceptación. La cantidad de organizaciones que utilizan estos premios para guiar sus esfuerzos hacia la mejora de la calidad crece cada vez mas.

A continuación se enumeran los premios a la calidad que se otorgan en Sudamérica:

Argentina: El premio nacional Argentina a la calidad se creó en septiembre de 1992. Fue el resultado de los esfuerzos de diversos grupos, que en un principio trabajaron en forma independiente, para luego elevar la iniciativa al Congreso Nacional.

Brasil: El premio nacional Brasileño a la Calidad se instituyó en 1991, sobre la base de la metodología y los principios evaluativos que rigen al Malcom Baldrige National Award. Brasil recibió cursos y materiales de capacitación del

National Institute of Standards and Technology, y y que tiene por modelos al European Quality Award y al British Quality Award.

Chile: El Centro Nacional para la Productividad y la Calidad creó el Premio nacional a la calidad en 1996. Se basa en la metodología y los principios evaluativos que rigen al Malcom Baldrige National Award.

Colombia: El Premio nacional Colombiano a la Calidad, establecido en 1975, fue el primero en otorgado en Latinoamérica. Es mucho mas antiguo que el Malcom Baldrige National Award, que data en 1987, y que el British Quality Award, creado en 1984.

Durante los 22 años posteriores, 49 organizaciones lo recibieron, entre 204 postulaciones. Desde 1991 rige una nueva versión del premio, inspirada en el Demind Prize, las Normas ISO 9000, el Malcom Baldrige National Award, el Premio Nacional Mejicano a la Calidad y otras pautas establecidas por el Gobierno Colombiano.

2.2 Calidad en la Industria de la Construcción

Introducción

El concepto de calidad, que ha ido cambiando a lo largo del tiempo siguiendo la evolución de la industria y la percepción de la gente, representa hoy un factor decisivo a la hora de ganar nuevos mercados o poder competir en un mundo globalizado como el actual. Esto ha requerido establecer reglas de juego claras que permitan asegurar a los clientes el cumplimiento de las características exigidas a los productos y servicios provistos.

El nacimiento de las Normas de calidad ISO 9000, generó pautas para subsanar este tipo de problemas en empresas de diversos rubros, entre las que se encuentran incluidas las empresas constructoras.

Estas normas, que en muchos casos se exige su aplicación contractualmente, se transforman en una barrera tecnológica real y constituyen una herramienta fundamental para evitar pérdidas de dinero y cimentar los trabajos sobre bases sólidas.

Quizá una de las definiciones mas antiguas que se utilizaron para definir el concepto de "calidad" fue el de los productos y servicios que eran aptos para la función. Esta definición se puede trasladar a la época del artesano, en la cual lo importante era que el producto sirva para el fin que concebido, independientemente de su forma, color y belleza.

Con el tiempo aparecieron organizaciones industriales, en las cuales se tornó necesario establecer reglas mas claras en cuanto a las características a cumplir por los productos y a la necesidad de estandarizarlos, frente a fabricaciones en mayor escala. Por tal motivo, la calidad comenzó a identificarse con la necesidad de cumplir las normas y especificaciones de los fabricantes.

Durante mucho tiempo perduró este concepto hasta que los fabricantes, debido al intercambio comercial entre los países del mundo, permitieron a los compradores poder elegir productos mas allá de los fabricados en su propio país. Por tal motivo, se aumentó la competencia entre los fabricantes, generando conciencia que del otro lado del mostrador había una persona, la cual había cobrado una importancia muy grande para el éxito de su negocio; estas personas eran los clientes.

A partir de entonces, el concepto de calidad que comenzó a aplicarse fue el de satisfacer necesidades y expectativas de los mismos. Por ello, ya no era suficiente lograr un producto que sea apto para su uso y, que además, cumpla con las normas y especificaciones, sino que también debía satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En los últimos tiempos, siguiendo con la evolución, los directivos de las empresas se dieron cuenta que lograr la calidad no era producto de la casualidad, sino el resultado de trabajar con responsabilidad y esto tenía un sólo destinatario, el hombre.

Los mismos comenzaron a comprender que los productos cumplirían los requisitos citados en el párrafo anterior, siempre que el hombre trabaje haciéndose responsable, no sólo por el trabajo que realiza, sino también por la calidad de lo que hace.

Hoy la mayoría de los empresarios se identifican con estos conceptos y están trabajando con grupos humanos de todos los niveles para alcanzar los objetivos de crecimientos fijados en sus empresas.

Esto parece ser la verdad de hoy, seguramente dejará de serlo en los próximos años y estaremos definiendo a la calidad de otra manera que en la actualidad que en la actualidad d se desconoce, pero que invariablemente acompañará la evolución de la industria y la percepción de la gente.

En otro orden de cosas, la necesidad de los países desarrollados de comprar en otros estados productos a un menor costo, o los efectos de la globalización de los mercados, llevó a las grandes empresas a tener que asegurar la intercambiabilidad de piezas o componentes de un determinado producto. El mismo, fabricado en diferentes lugares del mundo, exigía como requisito indispensable asegurar la continuidad de las exigencias de calidad en el tiempo.

Esta necesidad de asegurar la calidad a distancia, fue lo que incrementó en todo el mundo la aplicación de normas de aseguramiento de calidad.

Si bien esta fue una disciplina que comenzó aplicarse en actividades de alto compromiso tecnológico, hoy no discrimina entre empresas manufactures o de servicios, grandes o pequeñas, de ingeniería o de construcciones.

Lo importante es tener la capacidad de adecuar estos sistemas de gestión a las distintas características de la empresa, sus objetivos, productos y servicios suministrados, los procesos y prácticas utilizadas y el medio en el que actúa.

La industria de la construcción, mas específicamente, junto con otras 3 ó 4, han sido las industrias (referentes) que han manejado los principales indicadores de crecimiento en la Argentina.

Particularmente la construcción es de aquellas que contratan la mayor diversidad de mano de obra y proveedores de todo tipo de materiales y/o productos; sin contar el posterior movimiento "bancario" (o financiero) que esto produce. Entiéndase: créditos hipotecarios, compra de muebles, electrodomésticos, etc....

Como ya lo comentara, creo que industrias como ésta, son el motor del crecimiento de cualquier país y, a pesar de lo dificultoso de la implementación de un sistema de calidad (como ya lo veremos), la cultura y la necesidad de los empresarios de este sector de brindar confianza, ha sido superior.

ISO 9000 en la construcción

Cómo hacen las empresas constructoras para implementar y trabajar con sistemas de calidad?

Hoy se pueden observar que se encuentran certificadas empresas manufactureras, de servicio de todo tamaño y tipo, incluyendo las constructoras.

Si se analiza el listado de empresas certificadas, podrá observar la diversidad de rubros que aparecen, entre otros se pueden citar como ejemplos los siguientes:

- Estudios de Arquitectura.
- Consultoras.
- Empresas de Ingeniería y construcciones.
- Plantas químicas y petroquímicas
- Empresas manufactureras en general.

Empresas de servicios

Las normas ISO 9000 son normas de gestión orientadas a la calidad, las mismas son genéricas y, por lo tanto, si bien en sus orígenes fueron empleadas en industrias de alto compromiso tecnológico, continuaron luego con empresas manufactureras en general. Sin embargo, en la actualidad, no hay límites en cuanto a las características y tipo de empresas que las aplican y, entre ellas, están las empresas constructoras.

Algunas de las razones que se exponen para justificar la no-aplicabilidad en las empresas constructoras son:

- No se producen productos seriados
- Hay mucha rotación de personal

- No hay conciencia de calidad en los proveedores de empresas constructoras.
- Las obras cortas no dan tiempo a implementarlas.
- Generan mucha burocracia.
- Incrementan los costos.
- No hay posibilidad de contar con una estructura para mantener el sistema.

Los clientes quieren que las obras se terminen en menores plazos y al menor costo y, el tiempo no alcanza para implementarlos en estas obras.

Hoy es sabido que a las empresas constructoras que participan en las licitaciones nacionales o internacionales, les exigen como condición licitatoria que cuenten con la certificación ISO 9000, constituyéndose en una barrera tecnológica y real.

Sin embargo, también hay una cantidad de empresas constructoras a las cuales sus clientes no les exigen estos requisitos y, por ello, no ven la necesidad de aplicarlos, a pesar de las ventajas que significaría para las mismas.

Si bien la certificación puede ser una meta final, la recomendación para las empresas constructoras, que hoy dudan si les será beneficioso o posible encarar un proceso de esta naturaleza, es el control de aquellos aspectos de la norma que si no son controlados, les hará perder dinero.

Luego, en una segunda etapa pueden ir incorporando los capítulos restantes de la misma, los cuales en un primer momento se habían dejado de lado, para terminar con el proceso de certificación si así lo desean.

La norma tiene 20 capítulos; por tal motivo, se analizaran aquellos que si no están bajo control se perderá dinero.

En principio serían aquellos temas que se basan en dos aspectos fundamentales de estos sistemas de gestión, que son la planificación y la prevención. Estas actividades serían:

- Control del diseño.
- Control de los documentos técnicos.
- Compras y evaluación de proveedores.
- Control de recepción.
- Control durante la construcción y el final.
- Mantenimiento de los registros de control.

Control del diseño:

Antes de comenzar los trabajos se debe controlar la ingeniería y detectar la información faltante, confusa o contradictoria con el cliente, como así también

hacerlo de manera escrita para que quede evidencia ante cualquier reclamo posterior del cliente.

Si el diseño corre por cuenta de la empresa contratista, lo haga ella o lo subcontrate, será importante asegurarse que tengan personal capacitado y soft de diseño adecuado.

Por otro lado, se debe definir la responsabilidad por la verificación de los planos y chequear los aspectos mas críticos. Es decir, aquellos en que un error les puede acarrear grandes gastos durante la construcción o consecuencias serias para la seguridad de los operadores ante una falla, tanto para una planta industrial como para la población en general.

Otro aspecto importante a considerar en este tema son los cambios de diseño, originados en la mayoría de los casos por pedidos del cliente. Una mala administración de estos cambios leva a perder la oportunidad de cobrarlos como un mayor costo, ya que en la mayoría de los casos genera cambios en la ingeniería y modificaciones en la fabricación o en la obra ya ejecutada.

Comprobación de los documentos técnicos:

El personal de las obras, por lo general, no tiene forma de saber si está trabajando con la ultima copia de los documentos aprobados. Esta situación puede generar pérdidas de dinero si se construyen sobre la base de una copia superada. Sin embargo esta problemática se puede resolver fácilmente, llevando cierto control de la distribución, manteniendo un listado actualizado de los documentos técnicos en uso, con sus respectivas revisiones, controlando que no se usen copias superadas y destruyendo o superando las obsoletas.

Control de compras:

Otras fuente de pérdidas de dinero es la compra de algún insumo que está fuera de las especificaciones o no responde a los requisitos de calidad pedidos por el cliente.

Por tal motivo, se deben tomar ciertos recaudos tales como:

Especificar claramente lo que se va a comprar, si hay una propuesta de cambio por el proveedor, esta decisión la debe tomar la persona que genero el pedido.

Si se van a subcontratar trabajos, se tendrá que evaluar antes a los subcontratistas de los productos críticos. De esta manera, se comprobará si son capaces de fabricar o realizar los trabajos que se necesitan en tiempo y forma. Además, si se les otorga un anticipo habrá que verificar que dicha empresa no este quebrada y use el dinero para cubrir deudas de otros.

A su vez, se deben tener en cuenta estos puntos cuando se subcontraten servicios tales como: proveedores de estructuras metálicas, sistemas de aire acondicionado, sub-contratistas de hormigón, plantas proveedoras de hormigón, fabricantes de equipos eléctricos o mecánicos.

Que es lo que buscan las empresas habituales cuando buscan un proveedor? Los llaman por teléfono, les dan unos planos, piden cotización y este se las manda junto con una carpeta de antecedentes, que en general, esta dibujada o es lo realizado cuando la empresa tenía trabajo.

Por otro lado, no se verifica el equipamiento, si pagan las obras sociales, si tiene el personal inscripto el alguna ART, cantidad y tipo de personal disponible, etc..

La manera de asegurarse no implica demasiada pérdida de tiempo, basta con hablar por teléfono con algún cliente reciente de ese proveedor para ver si quedó conforme o no con el trabajo que le hizo.

En general la decisión se toma por el menor precio y después vienen los dolores de cabeza, demoras en el inicio de los trabajos porque el subcontratista no cuenta con el personal necesario; en vez de una hormigonera se trae un bombito; en lugar de camión una camioneta y la obra se demora dos otros meses hasta que se decide el cambio de subcontratista.

Control de recepción:

En las obras no hay un control desde el punto de vista de las características técnicas de los productos que ingresan. En general, es el capataz quien recepciona la llegada de un camión contra remito, la cantidad y tipo de elementos.

No hay un control desde el punto de vista técnico y de calidad de los elementos mas críticos, no incluyen entre estos a la arena, los ladrillos, el hierro, las lamparas. Las llaves de luz, etc...Se toman como críticos a los que han llevado un tiempo de fabricación y debe cumplir con una especificación del cliente, aquellos elementos costosos de difícil reposición y los que pueden resultar delicados desde el punto de vista de las consecuencias económicas por fallas o relación con la seguridad. Lo que ocurrirá es que hubo un error en la provisión, el mismo se detectará en el momento de la instalación, en la inspección del cliente, durante su funcionamiento o en la utilización y ya será tarde.

También es cierto que en las obras, muchas veces el jefe de la misma no es un especialista en elementos electromecánicos y en reiterados casos, éstos forman parte de la responsabilidad de un subcontratista que debe proveerlos. Sin embargo, debe recordarse que la responsabilidad final ante el cliente es de la empresa contratista.

Todos los aspectos anteriormente detallados, implican pérdidas de dinero para la empresa por falta de un adecuado control preventivo.

Inspeccionar durante la construcción:

Por lo general, en las obras no hay un control sistemático, se atienden los problemas para solucionarlos cuando aparecen y, si el trabajo está subcontratado, se deja en manos de los subcontratistas.

Si se habla con los jefes de obra o el capataz a cargo, dicen que ellos controlan como parte de su responsabilidad y porque además están permanentemente en la obra. Lo que realidad ocurre es que no tienen tiempo real para controlar, están absorbidos por resolver problemas técnicos del personal, reclamar materiales faltantes, resolver atrasos en la entrega, hacer nuevos pedidos, atender al cliente y solucionar los problemas constructivos que se presentan.

Después de reconocer todo esto, son conscientes que no les queda tiempo para controlar y que tampoco tienen personal para hacerlo. Por ello, aprovechan para realizar esta tarea en los momentos que va el cliente a verificar el avance y la concordancia con los pliegos y planos.

El problema es que ya es tarde y la empresa se desprestigia frente al cliente, ya que los problemas hay que detectarlos antes de que este los vea.

La propuesta para resolver este problema es:

Determinar tareas críticas, ya que si se generan errores generarán pérdidas de dinero.

Definir cuales son las características mas importantes a controlar, cuando hay que hacerlo y quien las va a realizar, dejando estos controles registrados en planillas o documentos destinados a tal efecto.

Cuando haya trabajo hecho por personal propio o subcontratistas, hay que controlar el inicio de los trabajos para ver si lo hacen de acuerdo a los requisitos especificados, planos, o buenas prácticas y, corregirlas preventivamente.

Durante la ejecución de los trabajos, en todas aquellas consideradas críticas o realizadas por subcontratistas, hacer controles para ver si todo continua como está previsto.

Cuando se van terminando las tareas, hay que realizar un control final antes que lo haga el cliente para corregir, de esta manera, todos los problemas de calidad que se detecten. Sin embargo, no se encontrarán grandes sorpresas, ya que los trabajos se fueron controlando durante su ejecución.

Dejar evidencia de los controles realizados y de las novedades en las mismas planillas o documentos de trabajo para que sean corregidos.

Ahora bien, la ecuación a resolver es, primero si se justifica hacer estos controles y segundo quien se ocupará de hacerlo.

No se conocen empresas que lleven el control de lo que pierden por hacer las cosas mal o por hacerlas mas de una vez o cuanta mano de obra y materiales se tiran. Todo esto entra en la gran cuenta de la obra, con la circunstancia agravante de que los márgenes de beneficios son escasos.

Lo que si se sabe es que representa mucho dinero y, a veces, les cuesta hasta la pérdida de un cliente.

Frente a ello, se tienen dos alternativas posibles que han implementado algunas empresas con éxito, a saber:

Mentalizar al personal de supervisión de obra que ellos tienen que ser responsables no sólo por el trabajo, sino también por su calidad. A su vez son ellos los que deben controlar el trabajo de su gente y de los subcontratistas, pero deben hacerlos sistemáticamente y de acuerdo a lo previsto previamente. Además es muy importante que estos controles se registren, ya que de esta manera se tendrá una evidencia que asegure la realización de los mismos.

A través de ellos, al finalizar la obra, se sabrán todos los errores que se cometieron y se podrán tomar acciones correctivas para evitar en el futuro. Por tal motivo, los registros deben identificar que hay que controlar, el momento, resultado, firma del que controló y la fecha.

Otra manera es contar en la empresa con una persona que realice esta tarea en distintas obras simultáneamente, de esta forma prorratea el gasto entre varios trabajos.

Hay una cosa que es cierta y es que el gasto que se genera por el tiempo necesario para efectuar estos controles o el empleo de una persona para ello, es muy inferior a lo que la empresa pierde por no controlar.

Según estadísticas mundiales, las empresas las empresas pierden entre un 20 y un 25% del presupuesto de las obras por problemas de calidad, los cuales surgen de errores de diseño detectados después de construidos, subcontratos rescindidos o mantenidos con la consiguiente generación de gastos adicionales, reparaciones, material y mano de obra gastados por trabajos mal hechos y vueltos a hacer, pudiéndose evitar a través de controles preventivos.

2.3 Calidad En La Educación

La educación, junto con la salud y la seguridad son los tres lados de un triángulo donde se potencia la sensibilidad de toda sociedad por el desembolso que implica el pago de los impuestos.

En la Argentina, hoy es prácticamente imposible dejar en manos de una Escuela Pública la educación de nuestros hijos. Creo que es uno de los aspectos más críticos que vive hoy la sociedad actual. De dicha educación, primaria, secundaria y luego universitaria, se traducirá finalmente el nivel competitivo de nuestros profesionales; aquí y en el exterior.

Creo que definitivamente (aunque lenta y tardía) está naciendo una conciencia al respecto, para mejorar día a día nuestro nivel educativo.

Vamos a ver que pasa con “la calidad” de la educación en la Argentina:

En nuestro país, la necesidad de asegurar la calidad en la educación fue brindada por las instituciones universitarias, la cual se constituyó en la fuerza impulsora para que la LEY 24.521 estableciera la acreditación con carácter voluntario.

Sin embargo, se procuró que en la práctica todas las instituciones en ejercicio responsable de su autonomía, acepten la necesidad de autoevaluarse y de someterse también a las evaluaciones de sus pares académicos.

Todo ello se constituye en un mecanismo para rendir cuentas ante la sociedad y el estado de la calidad del servicio educativo, el cual presentan con los fondos que reciben u obtienen la habilitación inicial para funcionar.

En países mas desarrollados se han diseñado diversos procedimientos de evaluación y se están aplicando en forma sistemática desde hace años. No existen abundantes antecedentes de la materia en la comunidad universitaria argentina o su conocimiento es aún escaso. Entonces, es necesario realizar el aporte de metodologías capaces de configurar un sistema de evaluación, lo suficientemente flexible, como para que se pueda adaptar a las particularidades de cada institución, basados en procesos de mejora continua.

La ley de Educación Superior N° 24521, art 44 expresa:.... "Las Universidades deberán asegurar el funcionamiento de la instancia interna de evaluación - la autoevaluación-, que tendrá como objetivo analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento.."

Escenario actual

Actualmente la Universidades, como así también las organizaciones empresariales, deben suministrar productos destinados a satisfacer las necesidades o requisitos de sus clientes.

La competencia global ha llevado a que las expectativas de éstos sean cada vez más estrictas en lo referente a la calidad y costos. Por lo tanto, para ser competitivas y mantener un buen desempeño económico se necesitará emplear sistemas de transmisión y evaluación cada vez mas efectivos y eficientes.

Estos procedimientos deben conducir a mejoras continuas de la calidad y a una creciente satisfacción de los clientes en el sentido más diverso del término: alumnos, sociedad, estado.

A menudo, los requisitos de los clientes se hallan especificados. En el caso de las Universidades, los requisitos pueden ser un conjunto de afirmaciones definidas - difusamente en algunos casos -, en las cuales confluyen necesidades sociales, políticas y económicas.

Por otro lado, si hubiera deficiencias - que de hecho las hay -, en el sistema organizativo que provee y sostiene el producto educativo, no se puede garantizar que los requisitos de los clientes serán adecuadamente satisfechos.

Estas preocupaciones nos han conducido al diseño de un sistema de evaluación de la calidad basado en procesos de mejora continua. Estos procesos son esencialmente espiralados y requieren de un seguimiento sistemático de relevamiento puntual de necesidades y de la definición de criterios para la implementación de mejoras que optimicen el proceso en estudio, para lo cual es necesaria la permanente evaluación de los resultados.

Los sistemas de evaluación de la calidad

Cada método de evaluación presenta ventajas y desventajas que deben estimarse antes de ser utilizados, esto implica seleccionar el que mejor satisfaga el objetivo prefijado. A su vez, debe brindar la utilidad de los resultados e indicar las necesidades de mejoramientos para alcanzarlos.

Se pueden construir entonces modelos de evaluación para ser aplicados en las distintas instituciones, de acuerdo con los objetivos que cada una determina.

Los sistemas de evaluación son útiles, ya que permiten contar con diagnósticos actualizados en forma objetiva sobre los puntos clave y, aún, los colaterales de la Institución evaluada, como así también establecer vías efectivas de retroalimentación de información entre los clientes y las mismas.

Se debe evitar caer en la tentación de aplicar recetas universales, presuntamente invariables con el fin de solucionar complejidades que no son únicas ni repetibles exactamente.

No poseer un sistema de evaluación genera fracasos por las debilidades que se ocultan al no medir y mejorar, ante la imposibilidad de modificar objetiva y consensuadamente el desempeño.

Al implementarse la evaluación, se deben definir previa y cuidadosamente los perfiles, conocimientos y habilidades de la institución. Este proceso también incluye etapas de organización, planificación de la evaluación, de su realización y de la aplicación de medidas correctivas y estratégicas.

Las herramientas técnicas

Las mejoras en los procesos requieren comprender los desarrollos operativos, identificar las vinculaciones y tener en cuenta los efectos de su funcionamiento. Esto presupone un gran flujo de información dentro de cada institución. Dicha información describe que es lo que sucede con la calidad en todas las fases del producto mediante indicadores, datos y hechos. De este modo se hará visible la coincidencia entre la calidad y los requisitos de ésta, dando a conocer las desviaciones en forma temprana, permitiendo que se puedan resolver a corto plazo y en forma duradera.

Mediante la adquisición de datos y su procesamiento no solamente se van a documentar manifestaciones y resultados referidos a la calidad (datos reales versus datos de referencia), sino también se generarán otros indicadores que brindarán útiles parámetros de control.

Para las mediciones cuantitativas, generalmente se utilizan indicadores de calidad, estos son valores característicos determinados para la evaluación de calidad.

Los mismos, se los obtiene cuando se plantea la relación entre los datos relativos a la calidad y las magnitudes de referencia, y conforman la base para la búsqueda y logro de los objetivos. En este sentido, lo mas importante es encontrar la magnitud de referencia que mantenga la mejor capacidad

expresiva. Esta magnitud tiene que ser duradera, ya que un indicador pierde inmediatamente su capacidad expresiva cuando cambia la base.

Por otro lado, se deben tener en cuenta la indicación de valores nominales, que son indispensables para el control de los procesos y operaciones.

Para las mediciones cualitativas de la calidad se pueden utilizar métodos para medir la satisfacción de los clientes. Estos métodos se apoyan en que la calidad a evaluar posee dos matices: puede ser actuada o percibida; es decir una institución puede actuar con determinados estándares de calidad pero los receptores de sus productos o servicios (clientes) pueden no recibirla. Es por ello, que se necesita establecer y mantener una retroalimentación con los clientes para reducir la brecha entre la actuación y su percepción.

A la hora de diseñar un producto o servicio, la meta debe ser enfocarse en alcanzar una actuación consistente con el nivel requerido por los usuarios, al menos en los aspectos considerados críticos por ellos.

Con estas herramientas se pueden reconsiderar las necesidades y expectativas de los clientes en el diseño del producto o servicio, para hacerlo mas acorde con la calidad y uniformidad deseada por los mismos.

Una educación adecuada significa no sólo que se preste atención a la capacidad académica, sino también a un grado conveniente de uniformidad de otras cualidades.

Paradójicamente, al mejorar la calidad guiada por la investigación sobre los clientes, el resultado final no sólo será de mejor calidad, sino también de menor costo y mas competitivo.

La comunicación entre las instituciones y los usuarios le da voz a la sociedad en el diseño de la educación, proporcionándole un producto y un servicio que se amolda mejor a sus necesidades.

Etapas para la implementación del sistema de autoevaluación

1. **Fijar criterios y definirlos claramente:** Criterios éticos institucionales, características extraídas a partir de estudios de mercado, benchmarking, es decir la definición del perfil de la institución.
2. **Establecer las habilidades del sistema:** Realizar un benchmarking interno para establecer en que áreas se está mejor. Cual es la brecha entre la situación actual y la prevista?, es decir: Como estamos respecto a como queremos estar? Todo esto se utiliza para definir áreas de interés y aplicar la evaluación en las mismas de manera prioritaria, teniendo en cuenta que las evaluaciones llevan un costo y este se debe optimizar.
3. **Planificar metas:** es la parte técnica que se utiliza para definir los datos, cifras y hechos que se van a transformar en información. Esta etapa está constituida por dos componentes: periodo de valuación, es decir en que tiempo se va aplicar la evaluación y sus métodos. Aquí la gran distinción en los métodos es si son cualitativos (con encuestas por ej) o cuantitativos (por medio de índices) o una combinación de ambos, que es el mas adecuado.

4. **Comunicar normas y procedimientos a utilizar en la evaluación:** etapa que se complementa con la elaboración de un manual de procedimientos, la capacitación de evaluadores-audidores, la formación de equipos multidisciplinarios de trabajo, y la formación y selección de líderes.
5. **Reunir pruebas:** cada equipo de trabajo tendrá asignada un área y buscará datos, cifras y hechos de cada área de interés.
6. **Procesamientos de datos:** En esta etapa el equipo de trabajo procesará los datos, obteniendo la información y, de esta manera, se podrá evaluar el desempeño y los resultados alcanzados. Además se elaborará un informe detallado de los hallazgos.
7. **Comunicación de resultados,** descargo y consenso: El informe obtenido será comunicado a cada área de interés. Los resultados se deben discutir y se debe llegar al consenso, manteniendo en principio los criterios generales de los auditores. Se facilitan recomendaciones y sugerencias de mejoras.
8. **Establecimiento de medidas para la corrección (cronograma):** Cada responsable de área dentro de la institución, deberá establecer las medidas correspondientes para producir las mejoras necesarias. Cada medida o acción de mejora deberá acompañarse con una estimación del tiempo que llevará implementarla y con los nombres de las personas o equipo de trabajo que las llevará a cabo.
9. **Implementación de medidas y verificación de su cumplimiento:** La implantación de medidas estará a cargo de cada área y se realizará dentro del tiempo estimado. El equipo de evaluadores será el responsable de la verificación de su cumplimiento, tarea que se desarrollará luego de la formación de un grupo de trabajo para la tarea específica de verificación.

Primera en el país

En la Argentina, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, es la primera en certificar sus procesos de enseñanza según la norma ISO 9001.

Si bien una Facultad de Ingeniería cuenta naturalmente con el clima ideal para este tipo de acciones, dadas sus características intrínsecas, esta transferencia puede ser transferida a cualquier ámbito y especialidad.

En nuestro caso, una de las fortalezas la constituyó la convicción y la decisión con que se ejecutaron las acciones a partir del momento en que se decidió transitar el camino hacia la calidad.

En tal sentido, se intentó la implementación del modelo que plantea la CONEAU, pero lamentablemente apunta a la Institución Universidad en su conjunto y no permite su aplicación a una Facultad en forma aislada.

Es por ello, que se concibió la certificación a través de un ente externo tal como una asociación, a partir de la cual se pueden comprender los errores, desvíos y mejorar con la ayuda de especialistas en estas normas.

Si bien la intención de certificar calidad se aprobó en el Honorable Consejo Académico de 1997, en febrero del año siguiente el comité de calidad comenzó a trabajar en la documentación de los procedimientos, realizándose en forma simultánea los cursos de capacitación con el personal docente y no docente.

En el caso del personal no docente, influenciados por el entorno, se compenetró de tal manera que se transformó en partícipe importante y necesario.

Esta es un sistema dinámico, el cual fue cambiando desde su concepción hasta la certificación y, seguramente lo seguirá haciendo con los aportes de distintos integrantes de esa comunidad universitaria.

En este sentido, certificar el sistema de calidad de una institución es una muestra fehaciente que las actividades que en ella se desarrollan no son fruto de esfuerzos aislados, sino la integración del compromiso de todos los miembros de la comunidad en pos de la mejora.

Conceptualmente, la certificación debe ser entendida no como el final del camino, sino como el inicio de un proceso de mejora continua en todas las actividades que se desarrollan en el seno de nuestra institución.

2.4 Calidad En Las Empresas De Salud

Si se hiciera una encuesta sobre frustrados episodios vividos en el área de salud, algunos contarían sus largas esperas en el consultorio de un médico especialista. Otros recordarían los comentarios sobre la atención recibida por una persona mayor, o querrían informar sobre la impotencia en acceder a una consulta en un Hospital, conseguir una cama urgente o lograr que la Obra Social o Prepaga solucione problemas mas allá de la letra chica de “derechos y obligaciones” del asociado.

En esta sensible área nadie está dispuesto a aceptar un error, ya que aquí la estadística es inentendible para los seres humanos.

Los usuarios del sistema siempre son los seres humanos, y es su óptica la que juzga estos hechos.

Quien podría aceptar índices de errores cuando el sujeto que lo padece es un ser querido? Los centros de salud, (Hospitales, Clínicas, Sanatorios) y el personal del área, tienen una capacidad intrínseca para trabajar en sistemas de calidad.

El trabajo grupal es una constante en salud. Desde el equipo sanitario integrado por visitadores sociales, y profesionales que desarrollan tareas en terreno, hasta el exclusivo “equipo quirúrgico”, desarrolla su actividad en conjunto y con el consenso de otros profesionales, técnicos y auxiliares, etc..

La capacitación permanente es una impronta que se debe asumir como una constante.

Los cursos de postgrado, jornadas de actualización y la educación continua son actividades naturales. Los conocimientos en salud varían en tal forma que lo aprendido al egresar pasa a no ser aplicable en su gran mayoría en el curso

de la primera década. En este lapso ya han cambiado conceptos científicos que parecían inmutables y han aparecido muchos métodos, procedimientos, como así también los recursos tecnológicos por lo cual “estar actualizado” es saber lo que “hay que hacer”.

En un hospital, a pesar de tener una organización clásica, existe cierto grado de autonomía de los grupos de trabajo que tienen centro. Por ejemplo en la patología que atienden, en el trabajo específico, o en la docencia.

Es muy difícil que en estas estructuras, la alta dirigencia tenga conocimiento o injerencia en el trabajo tipo “celular” que realizan los profesionales. Ellos están consustanciados con los productos que realizan y su precio de venta.

El trabajo en la seguridad social y en la actividad de prepago los ha habituado al trabajo con nomencladores que catalogan sus actividades y le asignan un precio que en la mayoría de los casos es su honorario.

La actividad asistencial es considerada como el centro de la acción y sin dudas hay un esfuerzo en dar lo mejor de lo que se cuenta.

El paciente es el eje, al cual se brindan las acciones y en general los sistemas son mas perfectos a medida que la patología es mas grave.

Los esfuerzos se encuentran usualmente en resolver situaciones de crisis profunda, aunque esta situación se da en forma esporádica.

Nuestra cultura occidental utiliza crecientes recursos humanos y tecnológicos en solucionar patologías, en relación, a asistir a la población en salud para conservar este preciado bien.

El usuario, generalmente visualizado como el paciente recibe atención profesional y servicio a medida, porque se activan mecanismos de solidaridad que son vividos en torno al actor.

El concepto de prevención es internalizado como profilaxis y se ajusta a métodos o medidas aceptadas, para cuidarse en salud o prevenir complicaciones en la enfermedad de base que posee.

Si estos principios son válidos, por qué no es usual encontrar instituciones con gestión de Calidad o donde el TQM se aplique? Porque en esta semántica hay términos semejantes que no son estrictamente sinónimos.

Trabajo en equipo

Trabajo en equipo es aceptar una metodología en su accionar y de cada uno tienen opinión. Las reuniones tienen una metodología en su accionar y de cada una se extraen conclusiones, guías de trabajo y un ritmo de prosecución del tema, todo en un tiempo previamente acordado.

Este sistema de trabajo se refleja en un Hospital en distintas formas:

Círculos de calidad: Su accionar es muy fructífero fundamentalmente para estudiar y proponer soluciones a problemas crónicos que involucran distintas áreas.

Pueden ser “departamentales” cuando sus integrantes dependen de un departamento y tratan un problema que afecta sólo a esa área. En cambio, se habla de interdepartamentales cuando tratan problemas que afectan la organización en forma transversal y necesitan involucrar personas de distintos sectores. Como por ejemplo se podría mencionar el accionar de un grupo del Departamento del materno Infantil integrado por médicos, ginecólogos, licenciados en comunicación, enfermeras, obstetras y pediatras, para diseñar, implantar y medir el impacto de una campana para promover la lecha materna en los recién nacidos.

Otro ejemplo es un grupo de consultorios externos, integrado por secretarías, personal de bioestadística, especialistas y enfermeras estudiando mejorar la accesibilidad al consultorio, según las necesidades del cliente, medir la mejora continua de los servicios ofrecidos y elaborar nuevos sistemas de atención para satisfacer al usuario.

Para realizar estas actividades, además de aprender la técnica del trabajo en equipo, se aceptan reglas de consenso, y se ejercita el uso de las “herramientas de la calidad” para medir el manejo de otras estrategias como es el uso de encuestas.

Comité y comisiones: Están integrados en su mayoría por profesionales y directivos de la Institución.

Tiene como función apoyar la gestión a través de la realización de actividades críticas por consenso y en forma grupal, por ejemplo:

- Comité de compras
- Comité de farmacia
- Comisión de recepción
- Comisión asesora técnico-administrativa
- Comité Central de la calidad

Los comités y comisiones que hacen al aseguramiento de la calidad asistencial, están basados en basados en la autoevaluación como sistemas de mejoramiento en un sistema de gestión de calidad y se refieren fundamentalmente al nivel técnico-científico.

Capacitación: La capacitación técnica se convierte en la necesaria actualización del trabajo profesional de cada uno.

La capacitación, en general, es necesaria para toda la organización para aprender a gestionar los recursos, manejar herramientas de gestión de calidad, conocer y medir en distintos sistemas de costos, etc..

La capacitación hace al éxito de la organización. En estos sistemas de calidad nadie es ajeno a la estrategia de la organización, todos saben y conocen los objetivos y colaboran para cumplirlos.

La autoevaluación en el trabajo por cada uno permite que mejoren en su accionar y muestren los resultados involucrándose en todos los niveles con la gestión.

El principal objetivo a lograr es “cambiar la forma de pensar”, por este motivo la capacitación es clave.

Descentralización: La autonomía de ciertos grupos o servicios no significa en sí descentralización. Con este término se define un proceso de gestión que “cae en cascada” hacia la organización.

Los objetivos de calidad, producción y su costo son interpretados por cada departamento, división y sección. Este tipo de organización desarrolla objetivos a nivel inferior en total concordancia con los generales de la institución, se diseña la medición y se establecen los tiempos para la ejecución de las tareas y para el reporte de resultados. Es aquí donde las personas programan su actividad en consenso con la planificación general y se elabora el cronograma de cumplimiento.

En el costo de la actividad, la descentralización, es clara y necesaria. Si cada Jefe, director o supervisor conocen cuánto producen y a qué precio, podrán trabajar para mejorar este costo.

En un paso posterior los sistemas de redes, con integración a los objetivos generales de una institución, dan respuestas más concretas y a menos costos.

En este marco se suscriben los centros de salud, policlínicos o la red de prestadores en una entidad de medicina prepaga. En este “concierto” cada uno puede tocar su instrumento en lugares distintos pero la “partitura” es la misma y todos tienen poder de agregar valor para el deleite del cliente.

Costo: El costo de la producción debe estar en manos del que produce y no sólo del técnico o del profesional contable.

El costo directo en un Hospital se relaciona con gastos en personal, medicamentos y productos descartables, sobre los cuales el profesional de la salud tiene dominio absoluto.

Dada las características de este campo, sólo él hace y es responsable de la “asistencia”, puede formular la metodología para aumentar o mantener la calidad disminuyendo los costos.

El involucramiento de los profesionales es la única solución hacia la mejora continua. Paradójicamente al poner el costo directo bajo su mira, accede a la información sobre los costos indirectos y ya le ocupa y preocupa el personal, los gastos comunes y los servicios que en forma secundaria “agravan” su producto y pueden hacer que el precio de venta no sea competitivo perdiendo mercado o clientes de interés general.

La metodología del costeo por actividad (ABC) encuentra en este concepto un desarrollo propicio y entendible por una organización de perfil profesional diverso.

La definición del producto es la tarea primera que realiza la organización: el egreso, la practica, la consulta, la tarea de enfermería, la ración alimentaria, son ejemplos de las determinaciones a efectuar.

Cliente.

Los clientes externos los define cada organización, y son a los que hay que preguntarles en forma permanente del diseño de producto que satisfagan sus necesidades.

Es cierto que el cliente desconoce nuevos productos o no intuye que lo que ha recibido, siempre se puede mejorar. Es en este momento donde la creatividad de los lideres debe ponerse en juego para sorprender a los clientes con nuevas propuestas tecnológicas, nuevos procedimientos o nuevos servicios a brindarse en menos tiempo con mayor índice de certeza.

Lograr un sistema de “posventa”, haciendo que el paciente que se fue de alta de un sanatorio, recibe una comunicación telefónica de la institución para saber de su estado y solucionarle los problemas es un desafío de la nueva empresa de servicio

Prevención.

El concepto de prevención tiene en las organizaciones una gran amplitud: comprende las medidas edilicias de seguridad física o arquitectónica. por ejemplo: escaleras antideslizantes, rampas de acceso para discapacitados, barandas, etc. Pero a su vez , incluye los sistemas de seguridad de ingresos y egresos para prevenir atentados , dolo y robo de criaturas entre otras. Este concepto debe dominar la institución, para prevenir problemas, costos de repetición de actos y fundamentalmente la mala praxis. La mala praxis se puede prevenir de dos formas: una con capacitación y otra atacando el conflicto cuando se tiene conocimiento de disconformidad de nuestros clientes. Es conveniente buscar distintas estrategias como el cambio de actitud o la mejora de la relación medico- paciente, medico- familiar, para prevenir futuros problemas.

Calidad asistencia y de servicios.

La calidad asistencial es el pilar de la actividad. La misma es percibida por el usuario, quien cada día, tiene mayor poder de elección.

Los mismos profesionales son los encargados de medir la calidad. En primer lugar se realizan comisiones que estudian indicadores específicos. Luego se sacan conclusiones sobre las causas y los índices de “discalidad”.

Por último se corrigen desvíos, en base a los estándares internacionales o nacionales. Por ejemplo el comité de tejidos integrados por cirujanos y anatomopatólogo estudian cuantas biopsis o piezas enviadas a la operación coinciden con el diagnostico previo, estudiándose las causas y corrigiéndose los procedimientos.

Otros estudian los informes del departamento de imágenes para saber si hay coincidencia entre estudios y a sensibilidad de cada uno para diagnosticar ciertas patologías. La calidad asistencial va de la mano de la calidad de

servicio. Sin embargo, el cliente no distingue fronteras estrictas ni individualiza perceptivamente que una tiene un valor mucho mas importante que la otra.

Por ejemplo, al realizarse una ecografía el usuario incorpora y confunde el producto y su satisfacción. El estudio, la forma y contenido del informe, la accesibilidad al turno, espera, la actitud del personal administrativo, y los tramites administrativos para hacerse la practica, deben ser analizadas para evaluar la calidad.

La calidad es una percepción integral tanto de la calidad asistencial como del servicio brindado.

Mejora continúa: El diseño y rediseño de productos es una tarea donde la organización fácilmente se abona. La dificultad radica en medir permanentemente los resultados o el índice de satisfacción proponiéndose la mejora continúa.

Los objetivos de la planificación, deben estar monitorizados por los integrantes de la organización para realizar una tarea clave en el proceso de mejora continúa.

El nuevo servicio de acceso al conmutador, la actividad del consultorio cardiológico moderno o un sistema actualizado de consultas pierden en el tiempo capacidad de sorprender, por eso necesitan en este mercado competitivo de mejoras permanentes.

El comité de calidad cumple la tarea de armonizar los planes y de vigilar y de potenciar las iniciativas y tareas de calidad que cumplen los distintos grupos. La relación entre los distintos trabajadores como clientes "internos", potencia la actividad, mejora los resultados, y el clima laboral.

Las personas desean conseguir satisfacción y autorealización en su trabajo. Para lograr éxitos en forma conjunta es necesario saber que servicio brindar, a quien y como.

El siglo XX es el siglo de la calidad. En consecuencia, las empresas de servicios y las instituciones de salud han comenzado un cambio sin retorno. La salud no sólo necesita administradores del sistema, sino personas con alto potencial de liderazgo para gerenciar el cambio, con una metodología de calidad de cara con una comunidad que exige mejoras.

Sin dudas, el mercado de la salud es un ámbito propenso, y todos, reales o potenciales clientes, alentamos este cambio.

2.5 Calidad y Productividad

Habíamos comentado que cuando se realizaba, antiguamente, sólo control de calidad en los procesos, esto cuidaba la salida de productos no conformes al mercado. Pero que pasaba con la productividad?

Control de procesos, implica calidad y por ende productividad?

Los mercados competitivos actuales y el nuevo rol que ocupa el cliente en los mismos provocan la necesidad de una revisión periódica de los procesos de la cadena del valor, bajo un enfoque de productividad y calidad.

Para lograr este cometido no debe darse la espalda a las teorías y técnicas modernas, sino que se tienen que aplicar sus principios con inteligencia y aprovechar la conceptualización de las mismas, integrando las nuevas tecnologías que potencian la performance y tomando las "best practice" como un marco de potencia para diseñar y ejecutar sus propios procesos.

En tal sentido, coincido con Peter Drucker. Creo que en la Argentina, las empresas podrían obtener ventajas competitivas sostenibles sólo con cuatro factores: calidad, productividad, tiempo e innovación.

Las condiciones que establece la competitividad de los mercados en general y la demanda de una satisfacción cada vez mayor por parte de los clientes hace necesaria una revisión periódica de los procesos de la cadena de valor bajo un enfoque de productividad y calidad.

Si se analiza el pasado de las organizaciones veremos que las mismas han enfrentado estas exigencias experimentando la aplicación de técnicas o herramientas tales como círculos de calidad, TQM, just in time, reingeniería, benchmarking e ISO 9000, entre otras tantas.

Los gerentes han tratado de aplicarlas por sí mismos o con la ayuda de consultores y se han dado cuenta que la solución a sus problemas no siempre se encuentra en las teorías y técnicas tradicionales de análisis racional y que estas herramientas no garantizan el éxito en forma automática.

Por tal motivo, no debe darse la espalda a las teorías y técnicas modernas sino que tienen que aplicar sus principios con inteligencia y aprovechar la conceptualización de las mismas.

Sintetizar los hechos y las ideas, integrar los conceptos aparentemente conflictivos y lograr un equilibrio es el camino a recorrer.

He tomado conocimiento de empresas (Corporaciones) que están desarrollando métodos que integran los conceptos de calidad y productividad, permitiendo a las organizaciones obtener ventajas competitivas ahorrando esfuerzos y, al mismo tiempo, sentando las bases para la mejora continua.

Tradicionalmente los proyectos de implantación de sistemas de gestión de la calidad estuvieron desarticulados de los proyectos de mejora de la productividad. El método de productividad progresiva fue desarrollado con el objetivo de resolver esta problemática utilizando, para ello, la experiencia y conocimientos de especialistas en productividad y calidad.

Este enfoque propone un aprovechamiento del esfuerzo en la revisión de los procesos para que, de esta manera y en forma simultánea, se puedan determinar oportunidades de mejora y lograr una optimización de la participación del personal asignado, que se transforma en el recurso básico y pilar de la mejora durante todo el proceso.

En este sentido, se introduce el concepto de integración grupal, ya que los esfuerzos dejan de ser aislados, prosiguiendo con la mejora continua aquellos grupos o células que se ha formado y participando durante el proceso previo.

Por otro lado, establece también hábitos de gestión tales como: la constante revisión del sistema de la calidad y el establecimiento de metas consecutivas las cuales aseguran la continuidad de estos resultados en el tiempo.

Estas evaluaciones periódicas involucran a la dirección, lo cual genera un estilo de liderazgo participativo en la conducción de la empresa.

De esta forma, se va ejerciendo la mejora continua como un tránsito hacia estadios cada vez más cercanos a la calidad total.

Fundamentando conceptos

Los principios rectores más importantes que guiaron el desarrollo del método de productividad progresiva fueron:

- La calidad se prevé y se diseña; es decir, la calidad debe ser aplicada desde la etapa misma de diseño del bien o servicio a prestar, pasando luego por todos los procesos necesarios para concretar dicha prestación, detectando con anticipación cualquier error que pueda cometerse y aplicando las acciones correctas necesarias en forma inmediata para evitar que se transforme en defecto.
- La calidad la construyen las personas, ya que un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización.

Que ese producto o servicio sea de calidad dependerá de que cada uno la practique, aplicando el principio de "hacer las cosas bien, desde la primera vez (y siempre)".

Esto implica desarrollar al máximo las potencialidades de cada integrante de la organización, dotándolo de los medios y conocimientos necesarios, a la vez que motivándolo y reforzándolo hasta donde sea posible su capacidad de decisión propia, ejerciendo de autoridad y responsabilidad.

- La calidad es un proceso de mejora continua, los requerimientos y expectativas de los clientes no permanecen estáticos sino que evolucionan y se modifican constantemente, cada vez con mayor velocidad.

Organizar tiene sus privilegios

La importancia de organizar radica en la estrecha relación que existe entre la planificación y el logro de los objetivos planteados.

Sin duda, alcanzar las metas propuestas en un proyecto de estas características requiere movilizar recursos humanos, físicos y financieros. Una correcta utilización de los mismos sólo será posible si se ejerce adecuado

control sobre las actividades a desarrollar y, para ello, es imprescindible disponer de una correcta organización del proyecto.

El avance metódico y la definición, desde las etapas iniciales del proyecto, de iniciadores que traduzcan esas metas o explicaciones en parámetros medibles es una de las características metodológicas distintivas.

Los KPI (Key Performance Indicators) permiten el seguimiento desde un punto de vista de calidad integral no midiendo sólo la performance en términos monetarios.

El primer paso, la evolución

El primer paso que debe darse es, sin duda alguna, evaluación actual de la empresa respecto de las mejores practicas reconocidas mundialmente como tales y de las normas internacionales de aseguramiento de la calidad. Esta evaluación constituirá el punto de partida que permitirá controlar el grado de mejora alcanzado en el proceso.

¿Pero qué dimensiones se deben evaluar? La primera y más importante es la dimensión estratégica. Sin validar los objetivos estratégicos de la organización es muy difícil que se pueda evaluar el estado de las restantes dimensiones de la empresa. Los procesos, sistemas, estructuras organizativas y recursos deben estar en línea con la estrategia y lo que hay que evaluar es, precisamente, en que grado lo están.

Si bien todas las organizaciones desarrollan su actividad acorde a una estrategia particular, es común encontrarse que muchas de ellas lo hacen en forma intuitiva o poco clara.

Por ello, resulta de suma importancia que al inicio se efectúe un ejercicio de explicitación de la estrategia corporativa, a fin de conocer con la mayor claridad posible el marco dentro del cual deberán plantearse los objetivos de productividad y calidad a alcanzar.

Una vez efectuada la identificación de la visión, misión y alineamiento estratégicos relacionados con los procesos involucrados y con el modelo de calidad que se desea adoptar, se está en condiciones de realizar la evaluación de las otras dimensiones de la empresa.

Efectuar una buena evaluación de la situación actual es clave para el diseño de las mejoras y, por lo tanto, es muy importante aplicar todo el tiempo que sea necesario en esa actividad a fin de asegurarse que el resultado sea correcto.

La evaluación implica tomar información sobre la situación actual en materia de procesos, sistemas, tecnología, estructura organizativa, infraestructura, cultura y recursos humanos para compararla con las mejores practicas que se aplican mundialmente y con las exigencias planteadas por el modelo de calidad que se desea adoptar a fin de conocer el "gap" existente.

Es muy importante para la mejora continúa que como resultado del proceso de evaluación se definan y calculen los indicadores de efectividad, eficiencia y

flexibilidad que correspondan al estado de la situación actual, así como también que se establezcan los objetivos de la productividad y calidad a alcanzar.

Esto permitirá detectar las oportunidades de mejora y, sobre todo, controlar los resultados de la implantación de las mismas.

Existen dos tipos de oportunidades de mejora a identificar:

- Aquellas cuya aplicación es inmediata, ya que no requiere grandes esfuerzos para su implantación (en general tienen que ver con cuestiones de procedimientos operativos).
- Aquellas cuya implantación demanda alteraciones importantes en los procesos existentes, tiempos mas prolongados y cierto nivel de inversión.

El planeamiento

Durante el proceso de evaluación la empresa toma conciencia de la envergadura del cambio que tiene que producir para lograr sus objetivos en materia de productividad y calidad. Esto supone una transición que debe ser planificada para que pueda ser ordenada y eficiente en términos del proceso en sí mismo y de la obtención de los resultados deseados.

Para ello es necesario desarrollar un modelo objetivo que integre las oportunidades de mejora del corto y largo plazo, detectadas durante la evaluación, así como también, sentar las bases del modelo de calidad que se desea alcanzar.

Esto debe finalizar con la elaboración de un plan que contemple las distintas acciones a realizar para alcanzar los objetivos parciales que constituyen la transición hacia el modelo objetivo, la interrelación que existe entre las mismas, la programación de su ejecución en el tiempo, la asignación de los recursos necesarios, la estructuración del proceso de comunicación de los cambios y, lo más importante, la designación de los responsables de la implantación

Momento de transición

Este es el momento de la verdad. Se conoce la situación actual, existe una visión del modelo deseado y el plan para convertirla en realidad está trazado. Es el momento de los hechos, ya que logrará los objetivos planeados implica establecer progresivamente las acciones definidas. Es el momento de transformar las acciones en decisiones concretas. Por ello, este es un periodo de fuerte interacción con el personal involucrado durante el cual se realiza un monitoreo de todas las actividades de implantación, para garantizar el logro de los objetivos propuestos en los plazos establecidos.

El proceso de implantación debe ser controlado minuciosamente, a fin de detectar los desvíos que puedan producirse y efectuar los ajustes necesarios pero sin perder de vista el modelo objetivo que se desea alcanzar.

Es muy común que las organizaciones modernas asignen prioridad a este proceso, minimizando la importancia de evaluar la situación y planificar la acción.

Basados en la experiencia adquirida, se puede inferir que la implantación es más rápida y menos traumática si existe una buena evaluación de la situación inicial y una correcta planificación de los pasos a seguir.

Por otro lado, existe una tendencia a minimizar la necesidad de impulsar el cambio. Este enfoque propone impulsarlo, ya que hay que estar muy atento a las barreras que vayan apareciendo y se debe facilitar su tránsito a través de la comunicación. Creer que la simple voluntad de hacer es suficiente, es el peor error que se puede cometer.

Mejora continua

Edward Deming sostiene que siempre se puede ir más allá, que nunca se debe dejar de mejorar. Es por ello, que para entender la esencia de la calidad es básico el significado de la mejora continua. Las normas de aseguramiento de la calidad establecen el piso requerido para obtener una certificación pero, si tenemos en cuenta el enfoque basado en el cliente, esto no alcanza.

El cambio es continuo y esto hace necesario establecer las bases metodológicas que permitan monitorear las transformaciones producidas - y las que se encuentran latentes- en las necesidades y expectativas de los clientes a fin de, proactivamente, buscar la mejor forma de satisfacerlas.

Administración del cambio.

Sin duda, llevar adelante las actividades necesarias para lograr los objetivos de productividad y calidad deseados requiere trabajar fuertemente con la gente.

Por ello, es muy importante conocer y monitorear periódicamente los objetivos personales y grupales de los miembros de la organización para compatibilizarlos, dentro de lo posible, con los objetivos de la organización.

La experiencia indica que en este tipo de procesos, ésta se logra si se puede:

- Administrar adecuadamente las comunicaciones.
- Generar una actitud proactiva desarrollando, asegurando y manteniendo el compromiso.
- Armar un equipo de trabajo dentro de la organización que abarque diferentes funciones y disciplinas.
- Identificar las habilidades requeridas y procurar su desarrollo a través de diferentes modalidades de capacitación (cursos, autoinstrucción, in the job training, aprendizaje asistido por computadora. Etc.)

Beneficios

El método de productividad progresiva ofrece las siguientes ventajas:

- Empleo de técnicas metodológicas probadas y reconocidas.

- Generación de un esquema de avance progresivo enfocado a la calidad total.
- Utilización del aseguramiento de la calidad como elemento de soporte y base para todo el proceso.
- Existencia de puntos de evaluación u objetivos verificables con parámetros o estándares aceptados, como los que otorga el empleo sistemático de herramientas estadísticas, incorporando las bases para un posterior proceso de mejora continua.
- Generación gradual de una cultura de calidad.
- Preparación para una eventual certificación.

2.6 Calidad por Diseño

Muchas empresas han implementado políticas de calidad total con el objeto de aumentar la producción, mejorar la calidad de sus productos, reducir costos, aumentar la satisfacción del personal, mejorar la seguridad y proteger el medio ambiente.

Sin embargo, la actividad de investigación y desarrollo aún no se ha integrado adecuadamente con estas políticas. En este sentido, el control estadístico de procesos es una herramienta muy eficaz, que actúa principalmente sobre el proceso de manufactura, para mejorar la productividad y la calidad de los productos.

En línea con este concepto, es posible considerar etapas aún anteriores a la producción.

El desarrollo de nuevos productos y procesos para competir en los mercados actuales requiere de calidad por diseño.

Los resultados experimentados por las empresas luego de la adopción de sistemas de calidad han sido difundidos, en muchos casos, por sus máximos responsables en revistas especializadas, congresos, y reuniones de especialistas.

El interés en el tema se ha generalizado tanto que, difícilmente, se encuentren hoy organizaciones que no manifiesten en forma explícita su compromiso con la calidad.

Es así que se han implementado efectivamente políticas de calidad Total en muchas empresas, en especial con el objeto de aumentar la producción, mejorar la calidad de los productos, reducir costos, aumentar la satisfacción del personal y proteger el medio ambiente.

Sin embargo, un tema fundamental para el crecimiento de las industrias y el progreso del país, como es la actividad de investigación y desarrollo, no se ha integrado aún adecuadamente con las políticas de calidad de las empresas.

Si bien algunas organizaciones afirman que dedican especial atención a la investigación y el desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías, en

muchos casos no pasa de ser una declaración de principios. Las mismas, distan de entender y aplicar las metodologías apropiadas para maximizar los resultados de los proyectos de investigación y desarrollo.

Básicamente, lo que se busca con la adopción de políticas de calidad es aumentar la producción y disminuir el número de piezas o lotes fuera de especificación.

Sin duda, conseguir estos objetivos constituyen un logro real. En este sentido, el control estadístico de procesos es una herramienta muy eficaz para mejorar la productividad y la calidad de los productos. Actúa principalmente sobre el proceso de manufactura.

Los responsables de producción, al dominar esta herramienta, utilizan parámetros estadísticos que les permiten comparar sus expectativas con los resultados y tomar acciones correctivas si fuera necesario.

El énfasis centrado en el proceso de manufactura, en lugar del estricto control de calidad para separar piezas defectuosas, actuar sobre la etapa de manufactura, antes que sobre los productos ya fabricados.

En línea con este concepto, es posible considerar etapas aún anteriores a la producción. El desarrollo espectacular logrado por la industria japonesa se basa precisamente en estos conceptos. Los mismos fueron adoptados con posterioridad en los EE.UU., en la década del 80.

La idea fundamental es la creación de la calidad por diseño. La metodología desarrollada por G. Taguchi apunta directamente al logro de este objetivo. Según él, durante la etapa de diseño es cuando se encuentran las mejores oportunidades para influir favorablemente en la calidad de los productos.

El desarrollo de nuevos productos y procesos para competir en los mercados actuales requiere la creación de Calidad por Diseño.

A su vez, resulta difícil entender por que no se utilizan herramientas adecuadas para poner este concepto en práctica. Si bien muchos conceptos de calidad son difíciles de implementar, resultan relativamente fáciles de entender.

En el caso de herramientas estadísticas, tanto la implementación como su aprendizaje requieren una significativa dosis de compromiso y esfuerzo.

Dado el énfasis de la mejora de la productividad y la calidad del producto, los responsables de producción han adquirido los conocimientos sobre el control estadístico de procesos.

En el caso de las herramientas estadísticas para el desarrollo de productos, el uso de diseño de experimentos ha sido difundido principalmente por especialistas en estadística.

Por otro lado, el interés que ha despertado es relativo, ya que existe una brecha importante entre la experimentación a escala de laboratorio y el diseño de productos para competir en el mercado.

Sin duda, el aporte más notable para cubrir esta brecha fue realizado por Taguchi. Su metodología utiliza elementos del diseño experimental. Sin embargo, mediante conceptos de ingeniería y calidad logró que en la etapa de

diseño del producto sea posible contemplar tanto las condiciones del proceso de fabricación, como también las situaciones a las que el producto será expuesto por los usuarios finales.

De esta manera, resulta posible evitar los problemas que a menudo enfrentan quienes llevan a cabo proyectos de investigación y desarrollo.

Diseño Robusto

Una prueba contundente de un alto nivel de calidad es el correcto funcionamiento del producto cuando es utilizado en un amplio rango de condiciones.

Esta característica es la que se conoce como un diseño robusto. Estos conceptos son también aplicables al diseño de procesos y al de servicios.

Un diseño robusto se logra cuando se han elegido los niveles adecuados de los factores de control, tales que es posible cumplir con los objetivos de performance para cualquier combinación de "factores de ruido".

La variabilidad de la performance de un producto en las condiciones de uso final se debe a un gran número de causas, las mismas son los llamados "factores de ruido" y se pueden clasificar en:

Externas: son las condiciones ambientales y el nivel de demanda del usuario. Por ejemplo, la performance de un automóvil será diferente si es usado a velocidades moderadas que si lo es a la máxima velocidad posible.

Variación entre unidades: la variación, que es inevitable en el proceso de producción, se traduce en fluctuaciones de performance entre unidades.

Deterioro: En el momento en el que el producto se vende, su performance cumple con los requerimientos del mercado. Pero, a medida que transcurre el tiempo los componentes individuales se modifican y la performance se deteriora.

Por su parte, Taguchi considera tres etapas en el diseño: diseño conceptual, diseño de parámetro y diseño de tolerancias.

El diseño conceptual se basa en conocimientos científicos y tecnológicos sobre el tema, y en experiencias anteriores, con el objeto de seleccionar una alternativa básica de diseño para cumplir con los requerimientos del mercado.

El concepto de "Quality Function Deployment" es particularmente útil en esta etapa para asegurar que los requerimientos de los clientes sean debidamente contemplados en el diseño básico. Se eligen aquí los componentes fundamentales del producto.

En el diseño del parámetro se seleccionan los niveles de los factores de control que permiten alcanzar el objetivo del diseño con la mínima variabilidad. En esta etapa se permite la máxima variabilidad para los factores de ruido y se usan los materiales menos costosos. De esta manera, se mantiene bajo el costo de manufactura y en esta condición se ajustan los factores de control para minimizar la variación en la performance.

En esta etapa resulta posible lograr el mayor beneficio en el desempeño del producto sin aumentar el costo. Por otro lado, en el método de diseño tradicional los defectos se minimizan usando materiales costosos o empleando importantes recursos de investigación y desarrollo, para descubrir conceptos de diseño alternativos. Por el contrario, el diseño de parámetro permite evitar defectos sin eliminar las causas que lo producen, sino atenuándolas por medio de la selección del nivel adecuado de los factores de control.

Si el diseño de parámetro no permite alcanzar la totalidad de los objetivos, se recurre al diseño por tolerancias o uso de materiales mas caros y los beneficios asociados con una reducción en la variabilidad.

Calidad Ideal

La calidad ideal es la que un cliente percibe cuando un producto cumple siempre con el requerimiento de performance, en las distintas condiciones de uso, a lo largo de toda su vida útil, y no produce ningún daño al medio ambiente.

Si bien en la práctica no es posible alcanzarla, el concepto es un punto de referencia válido para establecer niveles de calidad.

Los desvíos respecto del objetivo de diseño pueden ser detectados - en algunos casos - antes que el producto sea vendido, mediante la inspección. En esta circunstancia, el usuario no se verá afectado, sino que es el productor quien deberá asumir un mayor costo de producción. En el caso del deterioro prematuro del producto, quien recibe el perjuicio es el usuario.

Si el producto o su proceso de manufactura son perjudiciales para el medio ambiente, toda la sociedad será afectada.

Taguchi contempla todas estas situaciones y define la calidad en función de la pérdida que el producto ocasiona a la sociedad debido a la variabilidad de su performance con respecto al objetivo del diseño.

Las nociones de diseño robusto, diseño de parámetro y diseño de tolerancias constituyen el conjunto de conceptos en los que se basa la creación de Calidad por Diseño.

Ellos han sido utilizados ampliamente en Japón Y EE.UU.. Los resultados que se reportan son formidables y dan prueba de la aplicabilidad de los métodos de Taguchi. La base matemática es el diseño experimental mediante el uso de diseños factoriales altamente fraccionados, conocidos como arreglos ortogonales. Estos han sido especialmente seleccionados sobre la base de conceptos estadísticos y principios de ingeniería y calidad.

Se adoptan a todas las situaciones prácticas y permiten obtener la máxima información a través de un programa de experiencias con el número mínimo de ensayos.

Es altamente deseable la difusión en nuestro país de esta metodología, aplicable tanto a grandes proyectos como a pequeños desarrollos de innovación tecnológica.

En un mundo globalizado, resulta especialmente interesante el concepto de la pérdida a la sociedad como un conjunto, ocasionada por el desvío de la performance con respecto a los objetivos de diseño.

La aplicación de los conceptos referidos permitirá minimizar estas pérdidas, maximizar la calidad y, por ende, las condiciones de vida para las futuras generaciones.

2.7 KAIZEN, Un camino hacia la Mejora continua

Hace mucho tiempo que en la Argentina se habla de “mejora continua”. Son como palabras de moda, como otras tantas que sólo se pronuncian en inglés y que muy poca gente sabe lo que significa. En la “industria de la calidad” todos entienden (mas o menos) que es la mejora continua, sin poder desarrollar mayormente, de donde viene, como se implementa, sus factores de riesgo o de éxito y sus resultados finales.

Para implementar una metodología extranjera, estructurada en otra cultura y valores, es indispensable el apoyo de todos los niveles de la organización y especialmente el de la Alta Gerencia.

Este soporte asegura la coherencia y continuidad del esfuerzo que significa su institución.

Con sus marchas y contramarchas, algunos autores sostienen que debe ser un esfuerzo cotidiano y constante y que se debe poner la lupa en el gran valor de las pequeñas mejoras graduales.

Entendemos al sistema japonés Kaizen como un proceso de mejora continua y permanente que comienza y no tiene fin.

Es un círculo virtuoso que se debe realimentar en forma constante, siendo cada estadio de mejora alcanzado el punto de partida para el siguiente esfuerzo a emprender.

Cambio Cultural

La palabra cultura está referida en este contexto a la manera en que realizamos las cosas todos los días en las organizaciones, a la forma de operar que tenemos. Por ello, conlleva en sí mismo un cambio muy profundo que debe realizarse en forma gradual pero constante como la gota de agua que horada la roca.

Kaizen busca revisar permanentemente nuestros estándares, nuestros parámetros para luego intentar cambiarlos mejorándolos.

No es, o no debe, convertirse en una campaña que comience y finalice rápidamente ya que la gente puede caer en el desánimo y el descreimiento.

Por el contrario es un esfuerzo cotidiano y constante que pone especial énfasis en el gran valor de las pequeñas mejoras graduales.

También es relevante e indispensable el apoyo de todos los niveles de la organización y especialmente el de la Alta Gerencia y Dirección. Este apoyo asegurará la coherencia y continuidad de un esfuerzo de esta magnitud.

Proceso y resultado

Nos referimos a Kaizen como un proceso, pues su aseguramiento repercute en el resultado deseado. Pero si sólo buscamos el resultado, no lo conseguiremos, o será, efímero y no perdurará en el tiempo.

Tomemos el ejemplo de un equipo de cualquier disciplina. Si el mismo mantiene una manera de entrenarse, respeta al DT y sus principales miembros durante un período prolongado (de 1 a 2 años mínimo) seguramente obtendrá resultados y estos se repetirán conformando un ciclo exitoso.

En cambio si no respetamos ninguna de las condiciones antes señaladas sólo conseguiremos quizás un resultado aleatorio y no sostenible en el tiempo.

Ahora apliquemos este ejemplo a cualquiera de nuestras organizaciones y si tomamos el primer camino, este será seguramente mas arduo y espinoso que nos asegurará logros a mediano plazo los cuales se repetirán en el tiempo.

Algunas notas distintivas del proceso de Kaizen son:

1. **La posibilidad de trabajar con variables mensurables y contrastables.** Esto nos permitirá comparar y monitorear periódicamente donde nos encontramos para poder seguir avanzando.
2. **El proceso será normal o anormal y sobre la base de ello podremos tomar medidas correctivas.** El tener un proceso controlado nos ayuda a ser previsible y cumplir con los requerimientos de nuestros clientes tanto internos como externos.
3. **El proceso permite trabajar analizando las causas de los problemas como por ejemplo con las "5M" de un diagrama causa efecto (Máquinas, métodos, mano de obra, materiales y medio ambiente).** El análisis exhaustivo de las causas últimas de nuestros problemas es una oportunidad de aprendizaje y de mejora que no debe ser desaprovechada.
4. **El proceso me permite trabajar previniendo recurrencias evitando así caer en los mismos errores del pasado.** La no prevención de las mismas es algo usual en nuestra civilización occidental, siempre urgida por resolver lo urgente y no lo importante. Por ello, es fundamental tener en cuenta este paso decisivo en la estrategia de Kaizen.
5. **El proceso nos permite estandarizar y luego realizar nuevamente, mejora continua a dichos estándares.**
6. **El estándar a su vez nos permite:**
 - Preservar el conocimiento en el tiempo.
 - Delegar a nuestra gente.
 - Nos muestra la relación causa efecto.

- Sirve de base para el entrenamiento y capacitación de la gente.

7. Estructura y funcionamiento de los grupos Kaizen.

- Es importante comenzar eligiendo un grupo piloto asegurándole al mismo los Recursos Humanos y materiales para comenzar con éxito la experiencia Kaizen.
- Acompañando se debe elegir un tema que esté directamente relacionado con las prioridades de la gerencia y con los miembros del grupo y sus tareas/ocupaciones diarias. De esta manera se evitará tanto tratar temas de poco impacto organizacional cuanto convertir al grupo en comité de quejas por no ser de su competencia o posibilidad de resolución, el tema a tratar.
- Luego los siguientes grupos buscarán replicar con éxito la experiencia del primero renovándose así el proceso en forma constante.

Coordinadores y especialistas.

Por otro lado, resulta relevante el contar con un coordinador en cada localización que facilite y aliente el trabajo de los grupos y resuma el esfuerzo en un tablero de comando mensual.

Acompañando y monitoreando a estos coordinadores, es importante contar con un coordinador general central que a su vez sea responsable ante la Alta Gerencia y Dirección de la marcha del proyecto (esto es un ejemplo que cada organización debe adaptar a su propia realidad).

Para el alcance del éxito grupal es muy importante no apartarse de la metodología siendo fieles a la misma en el seguimiento de todas sus fases.

Cada grupo debería contar con un facilitador que coordine y ordene la tarea grupal, asegurando la sinergia y participación activa de todos sus miembros.

En ocasiones el grupo el concurso de un especialista que no conforma el mismo, que además participará de las reuniones necesarias para aclarar y resolver aquello para lo cual fue convocado.

La motivación de los grupos estará dada tanto por el éxito alcanzado como por el hecho de que fueron ellos los que lo lograron, aumentando su autoestima e interés en seguir participando.

Otra forma de estimular a la gente es que puedan presentar sus trabajos ante los propios compañeros de tareas, ante los directivos de la compañía y en congresos o foros externos a la misma.

Es fundamental evaluar económicamente cada trabajo y hacer un resumen de los mismos, para perpetuarlos en el tiempo (en nuestro caso contamos con una base de datos donde se vuelcan los mismos y la misma puede ser consultada desde las diferentes plantas y localizaciones).

La filosofía y metodología de Kaizen es aplicable a cualquier área, teniendo ya probadas experiencias en temas tan dispares como productividad, seguridad e

higiene, calidad, reclamos administrativos, reducción de costos, control de stocks, disminución del ausentismo., etc..

Factores de riesgo

Deberíamos tener en cuenta como factores de riesgo en la implementación de Kaizen las siguientes consideraciones:

- Desconexión entre las necesidades de la compañía y los temas tratados por los grupos.
- Pérdida de motivación de la gente.
- Apartamiento de la metodología.
- No mantenimiento de los logros alcanzados.
- No involucración de los directivos y mandos medios.
- No cumplimiento de los requerimientos mínimos solicitados por los grupos.

Factores de éxito

- El compromiso de la alta y media gerencia.
- Importancia de los logros del grupo piloto y su efecto de credibilidad en los próximos grupos.
- Desempeño del coordinador en general y los de las distintas áreas/localizaciones.
- Disponibilidad de los recursos mínimos para poder operar.
- El trabajo diario y constante de toda la organización.
- Paciencia para dejar que maduren los resultados.
- Preocupación permanente por la mejora continua.
- Reconocimiento de los logros alcanzados por los grupos.
- Elección de temas prioritarios para la empresa y que estén relacionados directamente con los miembros de la tarea del grupo.

Implementación

A partir de la implementación de Kaizen, podemos considerar algunos de los logros alcanzados:

- Provocó una sustancial mejora en la relación cliente proveedor interno, incrementando no sólo la eficiencia y la eficacia de la operación sino

también las relaciones interpersonales y entre las distintas áreas de la compañía.

- Colaboró a simplificar los procesos y a estandarizar las pautas y normas por ejemplo las de calidad.
- Mejoró el acercamiento con los proveedores externos.

Por supuesto este es un camino de mejora continua y permanente que nos desafía diariamente para poder mantener y mejorar los logros alcanzados. Por ello cualquier esfuerzo por avanzar en este proceso será trabajar para consolidar nuestro futuro y el de nuestras organizaciones.

2.8 La posición / opinión del mercado empresario Argentino.

A lo largo de los últimos años, comercializando servicios de consultoría y luego de certificación, he visitado mas de 1000 empresas, entrevistado empresarios de todo nivel jerárquico, y organizaciones de todo tipo y tamaño de estructura.

He podido recabar claramente, y desde casi toda la “vida del producto” (hablamos de aplicación de la Norma ISO 9000 en la Argentina), la opinión generalizada de los involucrados.

La evolución y la madurez de los sistemas de calidad en el país hizo que, a su vez, la opinión siguiera también una trayectoria similar; quiero decir, (luego ampliaré la información) que a pesar que al principio se notaba un escepticismo bastante generalizado, un mayor grado de convencimiento fue llegando con el mayor conocimiento y la evolución de la Norma en el país.

A los fines de poder encontrar mas evidencias en la comprobación de esta tesis, durante el año 1999 diseñé y llevé a cabo una encuesta dirigida a 60 empresas, dentro de las cuales se encuentran incluidas: empresas grandes y Pymes (esto es, tanto pequeñas como medianas, menos de 100 personas), como así también empresas manufactureras y de servicios.

En la encuesta se efectuaron 4 preguntas de respuestas abiertas, de modo que el empresario tuviera la posibilidad de desarrollar sus opiniones, sentimientos y experiencias tanto como lo necesite.

He seleccionado empresas que al día de la encuesta, tienen sus respectivos sistemas de calidad certificados, de modo que todas ellas hayan pasado por todas las etapas, desde los primeros comienzos hasta pasados 3 ó 4 años de la certificación original.

Preguntas:

1. Cómo tomó conocimiento de la Norma ISO 9000, se sintió identificado, cree que su empresa necesitaba de algo así.?
2. Qué cambios, de todo tipo, tuvo que realizar en su organización para implementar la Norma?

3. Si tuviera que hablar de “inversiones”, cómo clasificaría y cuantificaría las que tuvo que hacer en su empresa?
4. Qué cambios (mejoras) pudo percibir en su empresa después de la certificación?

Respuestas a la pregunta 1:

La Pyme fabricante de algún producto o insumo, en su mayoría coincidieron en contestar:

- Me enteré porque vi que algunas multinacionales grandes estaban implementando.
- No supe de que se trataba, pero lo primero que pensé es: “otra cosa que inventaron para sacarme plata”...
- Cuando un consultor me explicó la norma y sus requerimientos, enseguida le contesté: “yo hace mas de cuarenta años que tengo esta empresa y estoy en este rubro, que me quieren enseñar ...??”
- Esto es para grandes empresas, no es para mi; yo soy una pyme donde todos hacemos todo. La norma es para grandes estructuras.

La pyme de servicios, a todo lo anterior le agregaba:

- No, la norma no es para mi. Yo no fabrico nada, esta es una empresa de servicios.
- Aquí no hay un “contrato” de compra; el cliente llama pidiendo algo, simplemente se lo mandamos y luego facturamos. No hay materia prima, no hay calibración de equipos, ni mantenimiento de maquinas.
- En mi empresa no hay ni ningún proceso productivo, ni almacenamiento de materiales.

La empresa Grande, (en general multinacional) contestó:

- Supimos de la norma porque nuestra casa matriz la está implementando y certificando.
- Tuvimos que empezar con la Norma por ser una política corporativa. Todas las subsidiarias del mundo deberán estar certificadas a fines del año
- Creo que nos va a organizar un poco mas, nos hará mas competitivos y nos diferenciará de la competencia por valor, ya no mas por precio.
- Nuestros grandes clientes ya nos adelantaron que para fines del añotodos sus proveedores deberán estar certificados.

Respuestas a la pregunta 2:

La Pyme fabricante de algún producto y la Pyme de servicios, en su mayoría coincidieron en contestar:

- El cambio mas importante que tuvimos que llevar a cabo fue el cambio de cultura: convercernos de hacer las cosas bien desde la primera vez, tratar de mejorar día a día y de entregarle al cliente lo mejor.
- Antes anotábamos los pedidos en papelitos o en una libreta, ahora llevamos registros de todo.
- Antes la materia prima se la comprábamos al proveedor mas macanudo, ahora hacemos calificación y selección de proveedores de acuerdo a varios parámetros definidos.
- Antes la gente hacia las cosas como le parecía o como mejor le salía, ahora hay procedimientos de trabajo y todos saben lo que tienen que hacer; además todos los turnos trabajan igual, antiguamente como iba cambiando el operador de la “maquina”, iba cambiando el producto o servicio final.
- Antes a los productos defectuosos se los “encajábamos” igual al cliente, total nunca se quejaba; ahora, efectuamos la llamada “disposición de no conformes”, nunca sale al cliente, y el cliente que no se queja es el que (pronto) dejará de comprarnos, así que también tenemos una encuesta de satisfacción.
- Antes el cliente era una persona que venía a interrumpir y a interferir con nuestro trabajo, llamando para pedir “cosas” o a veces viniendo a la empresa; ahora estamos convencidos que si no hay cliente, no hay empresa.
- Nunca supimos para donde apuntar, ahora tenemos una política y objetivos perfectamente definidos y publicados.

La empresa Grande, (en general multinacional) contestó:

- El cambio mas importante que tuvimos que llevar a cabo fue el cambio de cultura.
- Al principio encontramos un rechazo en el personal de menor jerarquía: obreros, peones, empleados y hasta capataces. A esta gente se le explicó que iba a comenzar un proceso importante de capacitación, que esta implementación de un sistema de calidad no implicaba despidos y que ellos mismos serían los autores y partícipes activos del sistema: escribiendo procedimientos, diseñando procesos, capacitando a otros, etc...Resultó. La gente se motivó mucho.
- El siguiente problema que encontramos fue el rechazo del personal correspondiente a niveles medios. Los niveles altos, que eran los que estaban mas en contacto con Casa Matriz recibía otro tipo de presiones y motivaciones. Entendían mas de cerca cuales eran los objetivos

estratégicos de la corporación y cuales eran los bonus y premios correspondientes.

- Los gerentes medios veían que había muchas cosas que les pasaban por encima. Cosas que se decidían en el nivel alto (por los motivos anteriormente explicados), que llegaban directamente al nivel bajo y que eran muy bien recibidas (por este nivel) por su alto grado de motivación. Entonces los gerentes medios adoptaron la posición “obstruccionistas”. No se sentían motivados, ni ubicados en ninguno de los otros dos estratos, pero no querían ser puenteados.

Respuestas a la pregunta 3:

La Pyme fabricante de algún producto y la Pyme de servicios, en su mayoría coincidieron en contestar:

- Si de dinero se trata, en la inmensa mayoría de los casos se contrató a un consultor, con experiencias anteriores en pequeñas y medianas empresas. Esta persona venía 2 ó 3 veces por mes durante 10 meses (tiempo promedio) y la certificación final demandó entre 2 y 4 días auditor. (El día/hombre de consultoría oscila en los 600\$, por lo que la implementación completa, incluyendo cursos de capacitación, demandó (promedio) entre 15.000 \$ y 18.000\$. La auditoría de certificación, por su parte, alrededor de 5.000\$.-)
- Hubo que contratar capacitación, calibración de equipos, mantenimiento de máquinas, etc..
- Vimos que aumentando levemente los costos de prevención disminuyeron en mucha mayor medida los costos de verificación.
- La “inversión real” no fue de recursos materiales (\$), todos coinciden en decir que la inversión estaba dada por el convencimiento personal de hacer las cosas bien siempre, de recibir capacitación, de dedicar al cliente todo el tiempo necesario, de tratar de mejorar todos los días, de hacer un esfuerzo permanente para dar lo mejor. Finalmente, a pesar del sacrificio que demandaron los gastos relacionados con la implementación y certificación del sistema, el dinero pasó a un segundo plano.

La empresa Grande, (en general multinacional) contestó:

- Los gastos que en su totalidad fueron realizados para el sistema de calidad, estaban designados y aprobados en el presupuesto general del año en curso. Fueron valores bastante acordes con la realidad.
- La inversión que mas costó fue la dedicar tiempo al trabajo habitual mas la implementación que cada uno tenía asignada, como ser: escribir procedimientos, llevar registros, hacer planes, realizar diseños, llevar encuestas y resultados, etc... Muchas cosas que antes no se hacían y que ahora implicaban dedicación y esfuerzo, mas allá de nuestras ganas, motivación, horario de trabajo y desde ya, mismo sueldo.

- En relación a los valores, la empresa grande tuvo que invertir alrededor de 45.000 \$ en un proceso de implementación de 4 días/consultor por mes durante 18 meses. La auditoría, por su parte, demandó un promedio de 8.000\$.-

Respuestas a la pregunta 4:

La Pyme fabricante de algún producto y la Pyme de servicios, en su mayoría coincidieron en contestar:

Los cambios fueron realmente significativos porque:

- Ha ordenado y sistematizado la metodología de trabajo.
- Ha definido la política y los objetivos.
- Ha programado la capacitación, para todas las áreas y en todos los niveles.
- Ha planificado el mantenimiento de las máquinas, la calibración de equipos, el servicio posventa.
- Ha planificado acciones correctivas y preventivas.
- Hay mediciones de indicadores de todo tipo: motivación, productividad, satisfacción de cliente, scrap, etc....⁷
- Tuvimos la posibilidad de acceder a mercados y clientes que nunca hubiéramos pensado. Hemos bajado los costos y estamos vendiendo más que antes y fundamentalmente a mejores clientes. Debido a esto, algunos expresaron: *... "antes me sentía jugando en primera B, ahora juego en primera A..."*

Muchos coincidieron en decir: *... "Antes éramos un taller, un kiosco. Ahora, somos una empresa..."*

La empresa Grande, (en general multinacional) contestó:

- Nuestra gestión interna no cambió mucho porque desde casi siempre trabajamos en forma metodológica y sistemática de acuerdo a directivas de casa matriz.
- Hemos reducido algunos costos improductivos.
- Hemos accedido a nuevos mercados nacionales e internacionales debido a la exigencia (excluyente) de tener un sistema de calidad certificado.
- Finalmente, nuestro mayor beneficio estuvo radicado en el sistema de gestión ambiental, la reducción de costos estuvo dada por:
 - 3 Estudios de riesgos ambientales.
 - 3 Proyectos en el campo de la ingeniería concurrente basados en el concepto de "ecoeficiencia", tendientes a sustitución de materias primas, reducciones en las fuentes, reciclados y reutilización, etc..

- 3 Tratamiento y disposición final de residuos.
- 3 Tratamiento de efluentes.
- 3 Incidentes y emergencias: fugas, derrames, explosiones, etc..
- 3 Derroches de agua y energía.
- 3 Reprocesamientos por fallas.
- 3 Desperdicios: productos, subproductos, etc...
- 3 Multas y sanciones.
- 3 Reparaciones e indemnizaciones.
- 3 Devoluciones.
- 3 Otras acciones correctivas.
- 3 Costos sociales: externalidades ambientales. Impactos planificados: emisiones efluentes y residuos.
- 3 Pérdida de Imagen Corporativa
- 3 Costos eventuales: Previsiones: acciones legales, reparaciones e indemnizaciones. Responsabilidad sobre residuos: uso y disposición final.

Asimismo, las empresas también fueron interrogadas, esta vez para responder en forma numérica o cuantitativa, respecto de las mejoras percibidas en su organización. Los cambios que se reflejan son tanto internos como externos.

Los resultados son expuestos en la conclusión final pag. 124 y 125.

NOTA:

- Las respuestas son valores “promedio” de lo respondido.
- No todas las empresas notaron cambios en todos los sectores comentados.
- Se le pidió a las empresas calificaciones (o respuestas) de 0 a 100%.
- No se le pidió a las empresas evidencias o registros que documenten las respuestas; por ende, existe la sensación que algunos valores, a pesar de no estar lejos de la realidad, son subjetivos.

En relación a la implementación de un sistema TQM, consultores especializados comentan que la nueva norma ISO 9000 (del año 2000) debido a su focalización en la optimización y mejora de los procesos, y en la satisfacción del cliente, es muy similar a TQM; por ende, el tiempo y los costos asociados a dicha implementación son iguales.

TQM no se certifica, por ende, ahí existiría alguna diferencia con ISO 9000 en relación a los costos y al proceso general.

Finalmente, a pesar que también se solicitó la información respecto de otro indicador relacionado con los costos/inversión asociados, en este caso “el retorno de la inversión”, la casi totalidad de las empresas consultadas no llevaban el registro matemático como para determinar con exactitud, el tiempo que demandó dicho retorno. A pesar de eso, todos coinciden (subjetivamente) en opinar que el retorno de la inversión fue dentro del año de la primer certificación.

CAP 3: LAS NORMAS ISO 9000

3.1 Una Necesidad Para Pensar

Es natural que alguien nos pregunte por que iniciamos con tamaña dimensión el análisis sobre las International Organization for Standardization conocidas como Normas ISO 9000.

Las ISO, nos dirán, son normas concretas que condicionan la pertenencia a los mercados internacionales y, actualmente, abarcan la red de los sistemas cliente-proveedores regionales a grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

Ellas, son el nivel de exigencia para quienes pueden mostrar su nivel de aplicación en sus organizaciones. Probablemente aquellos que no las cumplan quedarán al margen de las posibilidades de sobrevivencia en los próximos 5 años.

Desde hace largo tiempo, se alertó a nuestras organizaciones que no equivoquen el camino, ya que con la angustia por certificar, confunden burocracia de elaboración de manuales, con la creación de culturas organizacionales, que generen la calidad asegurada.

Este es el camino de la destrucción de la organización provocada por si misma. Es lo que se conoce como "iatrogenia"; es decir, la enfermedad de la ineficiencia y los altos costos, causada por el mismo operador de la cura.

Las imprudencias en procesos de cambio

En un mega-encuentro que se realizó en la Rural, frente a casi mil empresarios de diversos países, Michael Hammer, el creador de la reingeniería, al exponer sus reflexiones sobre la experiencia que él propulsó, confesó que sus conceptos para "disminuir tiempos y acelerar las operaciones" fueron mal interpretados. Los mismos se utilizaron para algo que terminó demoliendo las organizaciones: el "downsizing", el cual originó indiscriminados despidos.

Además agregó: "sin embargo he aprendido algunas cosas desde entonces, por ejemplo que la parte mas difícil de la Reingeniería es la relacionada con la gente, ya que se puede tener la mejor tecnología y las mejores ideas, pero si no se lidera a la gente y se la ayuda a superar el cambio, no habrá éxito".

Cuando la coincidencia del error llega tarde

Si Hammer y sus seguidores debieron haber sabido y reconocido que antes de intervenir en las organizaciones, y para lograr un cambio, no solamente se deben conocer ciertas palabras mágicas de la técnica, sino saber como administrar el proceso que desencadenamos.

Se podría decirle a Hammer "ya es tarde, porque todo estaba dicho en los principios de la calidad total desde 1950, con la gente todo, sin la gente nada". El daño producido a nuestras organizaciones es irreversible y su costo, impredecible.

Se puede temer que con las certificaciones de ISO, en ciertos casos, ocurra lo mismo. Que nos demos cuenta tarde del error de certificar por manuales con consultores externos, sin crear una sólida cultura de la calidad interna, la cual consolide la intervención del cambio en nuestras organizaciones.

El enemigo es la pérdida del oficio

Con la angustia del laberinto económico-financiero, corremos el mismo camino incierto con la prisa de los despavoridos, mientras vamos ingresando en una entropía que se incrementa descontrolada.

El costo argentino no está en la gente que trabaja, sino en los modelos económicos y de cambio organizacional, acriticamente aplicados y en la ignorancia de nuestro oficio de creadores de una cultura confiable, por sus procesos estables y flexibles frente a las necesidades de cambio.

Para administrarlo con acierto, hay que lograr una capacidad de empresario que soporte la paradoja entre el determinismo de la causa-efecto, y la impredecibilidad de los sistemas complejos.

Podemos resumir la idea determinista que domina aún los criterios de conducción de la gestión si decimos: si uno conoce el estado de un sistema en sus condiciones en el instante inicial, uno puede determinar su estado total en el instante ulterior.

El corazón del problema

Tocamos así el corazón del problema: la propiedad que poseen ciertas funciones socio-económicas-técnicas de las organizaciones por no ser lineales; por ello, su sistema preventivo debe ser muy preciso y confiable para mantener dominadas las alteraciones de desvíos no deseados.

Está relacionado con la noción de riesgo, en el sentido convencional del término, está ligado profundamente a la impredecibilidad. Lo que las ISO nos permiten es estar atentos a esta evolución en todos nuestros procesos y prever los riesgos de su evolución futura.

Estos preceptos son dominados por la gente, no están en los manuales, sino en cada lugar de agregado de valor de la organización sin exclusión.

Si las condiciones iniciales de la implementación ISO son la escritura correcta de los procesos en nuestros manuales, la movilidad del cambio nos va a poner en jaque constantemente y estaremos generando costos de actualización en forma permanente por haber tratado en forma lineal un sistema no lineal.

Por el contrario, si la implementación de las ISO se realiza por un cambio de cultura emergente de nuevos comportamientos laborales de nuestros operadores, los mismos estarán en condiciones de mantener bajo dominio la dispersión variable y la tendencia de nuestros procesos.

La lógica del ser y el hacer ISO

Cuando una persona activa en su conciencia de negocios, actualmente presionados por el rápido retorno, conoce las exigencias productivas de los procesos empresarios, siente que el mundo lo ha abandonado y que una catástrofe burocrática lo amenaza.

Esto lo lleva a cometer generalmente el peor de los errores que puede estar anunciando en cierto horizonte futuro, el que pierda la batalla de acceso a los mercados, ya que se encuentra en la disyuntiva de certificar o no y de que manera.

Es natural que así aparezcan las ISO como un fantasma del que tenemos que tratar de escabullirnos lo antes posible.

La experiencia indica que dicho empresario no pensó realmente que tenía entre manos. Seguramente, si lo hubiera hecho, habría descubierto que estaba frente a la gran oportunidad de lograr la seguridad financiera si asumía el mensaje que las ISO implican.

La conclusión de este punto es que no existe mejor material de orientación de seguridad en el mercado que cada uno de los pasos de las 20 cláusulas de las ISO 9001.

Vemos porqué en las siguientes reflexiones:

Si definimos la calidad como seguridad en el mercado. La definición de calidad nos dice que es el acuerdo confiable y su realización concreta en la realidad entre quien tiene una necesidad y la expresa como demanda y el cliente, con el cual se propone cubrirla y la expresa como oferta y denominamos proveedor.

Realizado el proceso de cubrimiento de la demanda, la calidad es la medida de satisfacción que el cliente otorga al proveedor. Si el nivel de satisfacción es alto, vuelve a elegirlo, si esto se mantiene en el tiempo, se define al proveedor como confiable.

En general la demanda se compone de ciertas especificaciones, tiempos de entrega, ajustes de normas y costos aceptados. La oferta responde con sus procesos de satisfacción, la cual se puede sintetizar en las 5M de Ishikawa: la gente, los métodos de trabajo, las máquinas, equipos y herramientas, la materia prima y sus datos; y el medio ambiente en que se realiza la operación.

Otro punto que se debe tener en cuenta es que el cliente mide su satisfacción a través de sus propios parámetros de necesidad y sus tolerancias, mientras que el proveedor depende del diseño de su respuesta, del dominio de la ejecución a través de los parámetros y variabilidad de sus procesos de agregados de valor, y el alineamiento de sus proveedores.

La secuencia natural del comportamiento organizacional. Nadie mejor que las ISO 9001 describen la mejor secuencia del negocio. De esta manera, cierran las lógicas orientaciones y exigencias de la calidad asegurada ISO 9001.

Cada uno de nosotros puede comprobar que su sencillez y racionalidad son las mínimas para estar convencidos de manejar nuestra empresa, ya que cada uno puede agregar cláusulas que aumenten su propia exigencia de calidad asegurada, como por ejemplo el agregado de dos cláusulas, tales como la 21, la cual versa sobre las consideraciones y previsiones financieras para el cumplimiento de la calidad y la 22, que habla sobre reglamentaciones de seguridad.

Sin embargo, en nuestra cultura no han sido bien presentadas las Normas ISO y, en consecuencia, tan mal recibidas en sociedad.

Otro error que suele cometerse es confundir conocer con saber hacer. Una cosa es cumplir burocráticamente las normas y otra demostrar que todos los comportamientos de la cultura las superan y, por ello, somos confiables y elegidos en el mercado.

3.2 Las ISO 9000 y su evolución

Originalmente en 1987, el comité TC 176 pensó que estaba elaborando una Norma de gestión de calidad, la 9004. Se pensó que todo el mundo implementaría la 9004 tratando de mejorar sus procesos y sólo algunos la 9001. Fue al revés. Todos quisieron certificar sus sistemas y aplicaron directamente la 9001.

Hoy se dice que la relación es de 1000 a 1. Por cada 9004, se compran 1000 de las 9001.

Evolución de las Normas

A pesar que en el mercado contamos con convencidos y escépticos, objetivamente podríamos decir que las Normas de la Serie ISO 9000 no son lo que podríamos llamar unas Normas de EXCELENCIA. (Ya lo hemos comentado)

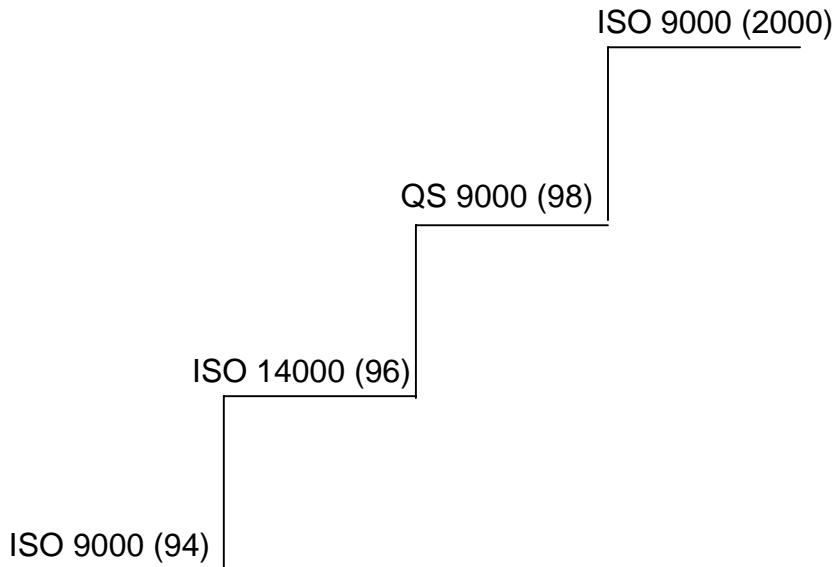
En la actualidad, un estándar que "conceptualmente" requiere:

1. Que haya máquinas mantenidas
2. Que haya equipos calibrados y
3. Que el personal esté capacitado

podríamos afirmar, sin temor a equivocarnos mucho, que es bastante básica. Es como sacar un 4 en la facultad; aprobamos, pero falta mucho por leer y mejorar.

A pesar que la (organización) ISO nos había prometido la revisión (y mejora) de la Norma cada cuatro años, podemos decir que con el tiempo los diferentes requisitos y estructuras han ido superándose y perfeccionándose.

Si tuviéramos que hacer una escala con las diferentes Normas del tipo ISO/QS y sus evoluciones (sin contar la edición del año 87), sería:



Recordemos que la versión actual de la ISO 9000 centra sus puntos críticos en requisitos normativos como:

- Revisión por la Dirección
- Control Documental
- Control de proceso
- Acciones correctivas
- Auditorías Internas

La ISO 14000 comienza con aspectos innovadores como:

- Mejoramiento continuo
- Objetivos y metas
- Mediciones y seguimiento

La QS 9000 va un poco mas allá de lo que es el ámbito interno de la organización:

- Satisfacción de cliente

En su sección II desde ya, no olvida a la Mejora continua, pero lo que es mas curioso, en la sección I (4.1.4) define el llamado Plan de Gestión, que no es

otra cosa que lo que en Management se llama el "Plan de negocios", mencionando, entre otros, ítems tales como:

- Estudios de mercado
- Planificación financiera y de costos
- Proyectos de crecimiento
- Ventas previstas
- Desarrollo de RR HH

Etc...

La nueva versión de la ISO (2000), menciona cuatro áreas básicas:

- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Gestión de los Procesos
- Medición, análisis y mejoramiento

Reemplaza el término Aseguramiento por GESTION, como así también, tiende a que las empresas manejen indicadores de mejora, habla de efectividad y todo aquello que tengan relación con ventajas que el sistema trae a la empresa en su conjunto.

Hoy en día, los Gerentes manejan, como parte de su Tablero Estratégico, los siguientes indicadores de gestión:

Indicadores Financieros:

- Rendimientos sobre la inversión/valor agregado económico.
- Rentabilidad
- Mix ingreso/egreso
- Reducción de gastos

Indicadores Centrales del Cliente:

- Participación de mercado
- Nuevos clientes
- Fidelidad de clientes

- Satisfacción de clientes

Indicadores Centrales de Crecimiento y Aprendizaje:

- Satisfacción del personal
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

Todos términos mencionados, en su mayoría por la ISO 9000 (2000).

Creo que es eso lo que finalmente necesitaban los gerentes. Hoy en día, un gerente de una empresa (mediana) tratando de pilotear su barco en una tormenta importante, (como es la crisis que estamos viviendo) y teniendo problemas constantes con la producción, con las ventas, con las compras, con los bancos, etc... no puede estar preocupado, pensando si en el 4.4, ó el 4.6 ó el 4.20; lo que él necesita saber es "qué beneficios" le va a dar el sistema de calidad que tiene; el "retorno de esa inversión", pero finalmente, como va a mejorar su NEGOCIO con el sistema de calidad implementado en su empresa.

De nada nos sirve tener hoy un proveedor con un sistema de calidad certificado, si su "salud" económica-financiera corre grave peligro!!!

En nuestra cultura existe un descuido notable de los errores, ya que se castigan, con lo cual siempre se ocultan y no se pueden tratar siendo su origen:

- El miedo al castigo o pérdida del trabajo.
- Carencia de conciencia de costos del error y su medición.
- Un permanente dejar pasar la variabilidad no deseada con benevolencia de alto costo.
- Desprecio por los conceptos de cero defectos.
- Incredulidad frente a los riesgos de exclusión frente al incumplimiento de la normativa internacional.

En la actualidad, y a mi subjetivo entender, no pasamos el examen del oficio de la producción confiable de bienes y servicios, lo cual provoca que difícilmente seamos elegidos por los clientes internacionales y esto auto-anula la opción de exportación y el ingreso de capitales para crear fuentes productivas y de empleo.

Es un trabajo muy arduo revertir la cultura productiva, pero es el único camino que nos evitará ser marginados de los beneficios de participar en los mercados concurrentes

3.3 La ISO 9000 como Herramienta de Gestión?

Como ya comentara antes, a mediados de 1970 nuevos modelos irrumpieron en el campo de la gestión. La era de la producción masiva y los mercados ilimitados de los '50, fue seguida por la edad del mercado en los '60 -exceso de capacidades- y luego por la de las finanzas -disponibilidad de capitales- en los '70 -. Los '80 fueron los años de la Calidad con mayúsculas, según el camino trazado por Deming, Juran y otros, y hábilmente transitado por los japoneses, que cosecharon los frutos de 30 años de esfuerzos inteligentes y persistentes.

Las campañas en occidente tomaron por fin conciencia del valor del "justo a tiempo" de Toyota, del "producto por proceso", de la mejora continúa a través de la integración del personal y otras practicas de las compañías orientales "centradas en Calidad" y comenzaron a adoptarlas, imprimiéndoles sus propias características culturales.

Los modelos, estructurados sobre el pensamiento sistemático y la percepción estadística de los hechos y de la realidad (tan tenazmente impulsados por Deming) contribuyeron junto con la explosión de las comunicaciones y la informática - a crear un mundo globalizado donde las fortalezas competitivas resultan de la obsesión por la mejora de los procesos (que conducen a verdaderas reingenierias internas y externas), del desarrollo de los recursos humanos y de la búsqueda de la performance de clase mundial.

Principios

En las puertas de un nuevo milenio, el mundo cuenta con mucha experiencia a acumulada y la curva de aprendizaje ha llevado a los modelos a un alto grado de evolución, refinando los conceptos en decantados principios que implican orientación al cliente; simplificación y estandarización; alianzas con el cliente y proveedores; producción en serie y a medida; practicas de clase mundial; benchmarking; comprensión de las causas raíz, y medir... medir y medir.

La gestión por Principios (versus la gestión por directivas y control de la gerencia tradicional) esta marcando un nuevo punto de inflexión en el desarrollo de las capacidades de las empresas más avanzadas y definiendo el inicio de un estadio de verdadera "madurez" en la gestión.

ISO 9000, el comienzo

La experiencia demostró que los primeros pasos deben invertirse en la fundación de cimientos sólidos, poniendo orden y logrando verdadero dominio sobre los procesos de la Empresa.

La gestión por procesos, a través de un Sistema de Aseguramiento de la calidad, ha hecho de ISO 9000 la herramienta de gestión mas difundida y exitosamente empleada de los 90.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad no es un mecanismo temporario, una etapa a ser superada con la aparición de otras modalidades en la gestión de las empresas, sino que el sistema es la estructura, el "frame" permanente

que sirve de base y da soporte a la mejora continua y al desarrollo del potencial.

El Sistema de Calidad es la herramienta, la Política de Calidad y la Visión son la dirección a seguir y la meta que se aspira alcanzar.

ISO 9000 incorpora en el Sistema de calidad, practicas sistemáticas, no usuales en la gestión tradicional: las Acciones correctivas y Preventivas, las Auditorias Internas de Calidad, las Revisiones de la Dirección, que son básicas para la mejora de la efectividad y el desarrollo del potencial.

Efectividad

El mecanismo de Acciones Correctivas y Preventivas suele llegar a la organización de la mano de ISO 9000.

Las practicas vigentes hasta ese momento no siguen métodos conocidos y usados por todos. El foco de atención esta en "apagar incendios" y es, naturalmente, el estado normal de la organización.

Basta preguntar cuál es la diferencia entre causas y efectos y como se investigan habitualmente los problemas, para recibir en la mayoría de los casos una variada gama de explicaciones rigurosamente contradictorias: "aquí no perdemos el tiempo, todos sabemos como arreglar los problemas", lo cual es demasiado bueno para ser cierto.

Se promueve y aun se premia la capacidad de "navegar los rápidos y salvar los platos rotos". La improvisación, el volutarismo y el liderazgo de barricada son hábitos fuertemente implantados en las estructuras del pensamiento de la acción.

Por ejemplo la capacidad de respuesta que es parte de una gestión "orientada al cliente", supone mucho mas que las acciones contingentes ante los reclamos y problemas de siempre, persistentemente repetidos.

La búsqueda de comprensión de la causa raíz, uno de los principios medulares de la clase mundial, no germina en el terreno infértil de la organización reactiva tradicional. Un programa para implementación de las directrices y requisitos de ISO 9000 introduce el sistema de acciones correctivas, que implica investigación de causas, definición de acciones, verificación de que las acciones han sido adoptadas y verificación de que han resultado efectivas (es decir han corregido el problema).

No es posible ni se debe distinguir, entre cuestiones de forma o "sólo detalles" prescindibles y cuestiones "de fondo", es decir, importantes para la solución de los problemas de calidad.

Una condición esencial para la efectividad es la comprensión, por parte de la gerencia, de que todo los aspectos anteriores y su aplicación metódica son necesarios para lograr la y que, por lo tanto, la performance global de la organización estará en relación con su capacidad de mantener y mejorar las practicas sistemáticas.

El soporte de la alta gerencia en el desarrollo de las practicas sistemáticas es fundamental en la evolución de la madurez y de la efectividad, es decir, en la expansión de las capacidades y el desarrollo del potencial de la compañía.

La evolución de la madurez, evidenciada por un creciente foco en la prevención, un mayor uso de las acciones correctivas y la aparición de las acciones preventivas, va acompañada por un cambio gradual de las actividades, reducción de los incendios y mayor atención al conocimiento de los clientes y de los procesos y a la búsqueda de las oportunidades de mejora.

Desarrollo del potencial

A través de las revisiones, que toman en cuenta los resultados de las Auditorias de Calidad, la gerencia busca respuesta a las preguntas:

- Hay sistema? Es decir, están definidos y documentados los criterios y métodos para operar los procesos de la compañía?
- Esta funcionando el sistema? O hay evidencia de que los procesos operan según lo establecido?
- El sistema es efectivo? Se corrigen y previenen las fallas del sistema y los efectos no deseados?

En sus aspectos esenciales estas practicas sirven para mantener, adecuar y mejorar el Sistema de Calidad, es decir mantener a la herramienta "afilada y cortando bien"

En la revisión, la gerencia va mas allá, sin embargo -puesto que este es el interés de la Alta Gerencia- se pregunta:

- El sistema esta conduciendo a alcanzar los objetivos o a realizar la Política y a hacer realidad la visión de la compañía?

Esta cuarta pregunta configura el ejercicio de la autoridad y responsabilidad de la Gerencia, cuyo propósito es el logro de los objetivos de la compañía y la realización del potencial expresando en su Política y su Visión. Para que habría la Gerencia de mantener de mantener y mejorar la herramienta - el sistema de gestión- sino fuera para alcanzar mejor los objetivos de la compañía.

La gerencia además se pregunta

- Los objetivos actuales expresan bien las oportunidades? Que ofrecen el mercado y el desarrollo de las fortalezas de la compañía para realizarla Política y la Visión?

La percepción y búsqueda de nuevas oportunidades y de aprovechar bien las ya conocidas es parte de la revisión que mantiene la Alta Gerencia, cerrando así el ciclo periódico y sistemático de análisis del Sistema como herramienta, del despliegue de la Política de Calidad y de la realización de la Visión.

ISO 9000 provee los mecanismos sistemáticos que, adecuadamente utilizados por la gerencia, abren la puerta y permiten transitar el camino de desarrollo, mas allá del Aseguramiento de la Calidad, por la ruta... hacia la Clase Mundial.

Cualquier empresa puede iniciar hoy su camino por la ruta a la Clase Mundial. La Gerencia que está decidida a hacerlo necesita clarificar sus ideas sobre como dar los primeros pasos, en que invertir sus esfuerzos y recursos.

No es posible pensar en llegar lejos sin un buen conocimiento y dominio de los procesos críticos de la Compañía. La gestión de los procesos y del Sistema de Calidad que propone ISO9000 aportan a la Gerencia los mecanismos básicos para ponerse en camino y llegar tan lejos como sea necesario.

CAP 4: LOS COSTOS DE LA CALIDAD

Este capítulo es el “corazón” de este trabajo. Con esto quiero decir que mediante explicaciones teóricas y, evidencias y casos reales trato de demostrar que, concentrando energía en los costos de prevención, se produce un “apalancamiento” en la reducción de los costos de verificación.

4.1 Los Costos de la Calidad

Los costos de la calidad pueden traer acarreados trastornos de tipo económico por falta de cuidado en los procesos, servicios o productos que brinde una compañía.

Para agregar un halo de luz dentro de esta oscuridad, podrían citarse como ejemplos estadísticas internacionales, las cuales indican que los mal llamados “costos de la calidad” (en realidad, de NO calidad, o costos por trabajar con calidad) ascienden al 20% de las ventas en manufactura y hasta el 40% en servicios. Por ello, hacerlo bien la primera vez ahorraría aproximadamente 6 veces que si lo hace en la segunda, por lo cual se torna muy importante para una empresa considerar seriamente su incapacidad para hacer las cosas bien desde un primer momento.

Por tal motivo, los mismos deberán ser cuidadosamente evaluados por cada una de ellas en particular, las cuales utilizarán sus propios criterios, de acuerdo con la prestación que realizan, para analizar y seguir los costos de la calidad.

A través de la implementación de sistemas de gestión de la calidad según Normas ISO 9000, las empresas tienen la oportunidad de incrementar la satisfacción del cliente y, al mismo tiempo, reducir costos, tanto en el corto como en el mediano plazo.

Para ello, deberán fijarse objetivos de calidad que tengan en cuenta la evolución de estos aspectos y su interrelación.

En realidad, toda la empresa lo que hace es agregar valor a un producto, (tangible o intangible), mediante la aplicación de sus recursos humanos, físicos o financieros, por lo cual recibe una retribución del cliente. Todos los errores se pagan, en definitiva, con una disminución de esta retribución.

Sin embargo, los resultados de un trabajo de esta naturaleza recién se aprecian en el mediano o largo plazo. Esto hace que la dirección de muchas empresas, ansiosas por ver rápidamente los frutos de la inversión realizada, se desmoralicen y se desinteresen cuando no hay evidencias en el corto plazo.

Cada empresa utilizará sus propios criterios para analizar y seguir los costos de la calidad.

Aspectos económicos de la calidad

Cualquier empresa no sólo tiene que satisfacer a sus clientes, sino también obtener utilidades.

Mientras el precio de venta es una función de la competencia y de la demanda de los clientes, los costos de producción de un producto o de prestación de un servicio, los de comercialización, administrativos y financieros, son de su exclusiva responsabilidad.

Dentro de estos costos se encuentran los de la calidad, para cuyo análisis existen distintos enfoques, a continuación se hará referencia a uno de ellos.

Para una mejor comprensión, los costos se pueden clasificar en directos e indirectos.

Joseph Juran fue el pionero en el análisis de los costos de la calidad, y es el autor del modelo mas utilizado, por el cual dividió los costos en cuatro categorías:

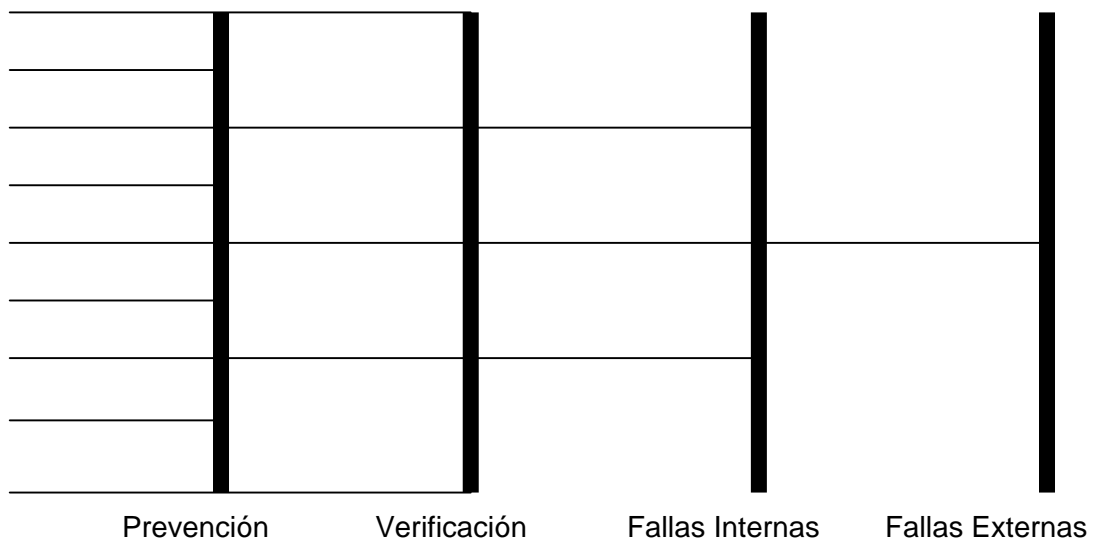
- Costos de prevención.
- Costos de verificación.
- Costos por fallas internas.
- Costos por fallas externas.

En los informes contables tradicionales la mayor parte del costo resultante de la mala calidad permanece oculto. En general sólo es posible descubrir los costos de verificación y los de devoluciones.

La mayoría de las empresas gastan dinero en calidad en los lugares equivocados. Datos provenientes de empresas internacionales que trabajan con esta estructura de costos indican que en promedio, los costos directos totales se distribuyen de la siguiente manera: prevención 5%, verificación 30%, fallas internas y externas 65%.

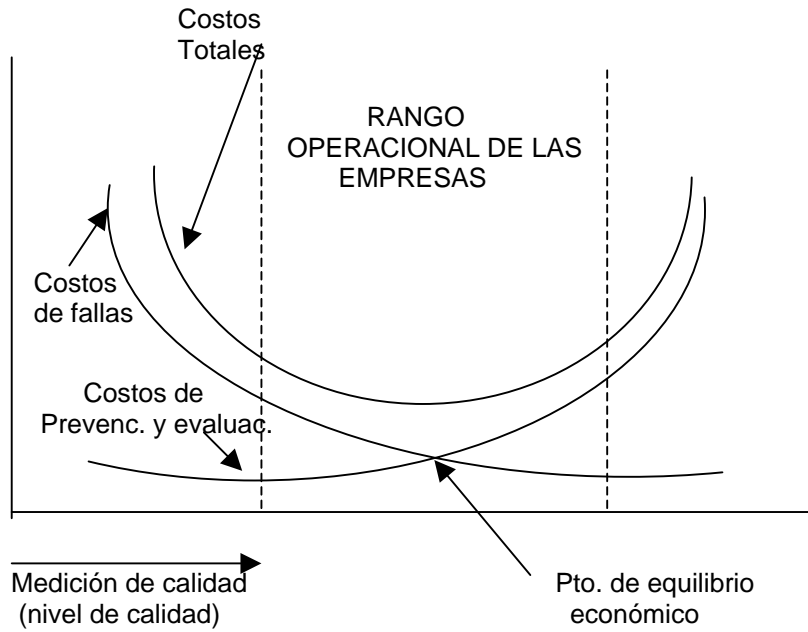
Se puede realizar una interpretación de esta estructura de costos por analogía con mallas de tamiz consecutivas, en cada una de las cuales van quedando problemas (figura 1).

figura 1



Los costos indirectos de la calidad corresponden a pérdidas propias del cliente, a su insatisfacción y a la pérdida de imagen de la empresa en el mercado. Son en general muy discutibles y difíciles de medir y prorratear. En el gráfico 1 se puede ver la relación entre costos y nivel de calidad.

gráfico 1



Básicamente para reducir de fallas hay que gastar mas en actividades de prevención y verificación. Cuando los cada vez menores costos de fallas se suman a los cada vez mayores costos de prevención y verificación, se puede observar que los costos totales se reducen a un mínimo y luego aumentan.

El mínimo de la curva de costos totales es el punto de equilibrio económico en el cual el nivel de calidad alcanza las necesidades de los clientes.

Las empresas que trabajan alrededor del punto de equilibrio son aquellas que fabrican productos de consumo baratos y desechables donde, siempre que el cliente obtenga en promedio la cantidad de usos que satisfaga su concepto de valor, se mantendrá fiel a la marca y no reclamará o devolverá un producto defectuoso.

Se puede seguir con esa calidad de producto hasta que la competencia mejore (en duración o precio), en cuyo caso deberá mejorarse la calidad.

Algunas empresas tienen que trabajar a la derecha del punto de equilibrio, para satisfacer las necesidades de sus clientes y, mientras mas confiable sea el producto, mayor debe ser el nivel de calidad necesario.

Esto se ve reflejado en los altos costos de prevención y verificación para reducir la presencia de fallas. Las industrias aerospacial, nuclear, submarina y de seguridad son ejemplos típicos.

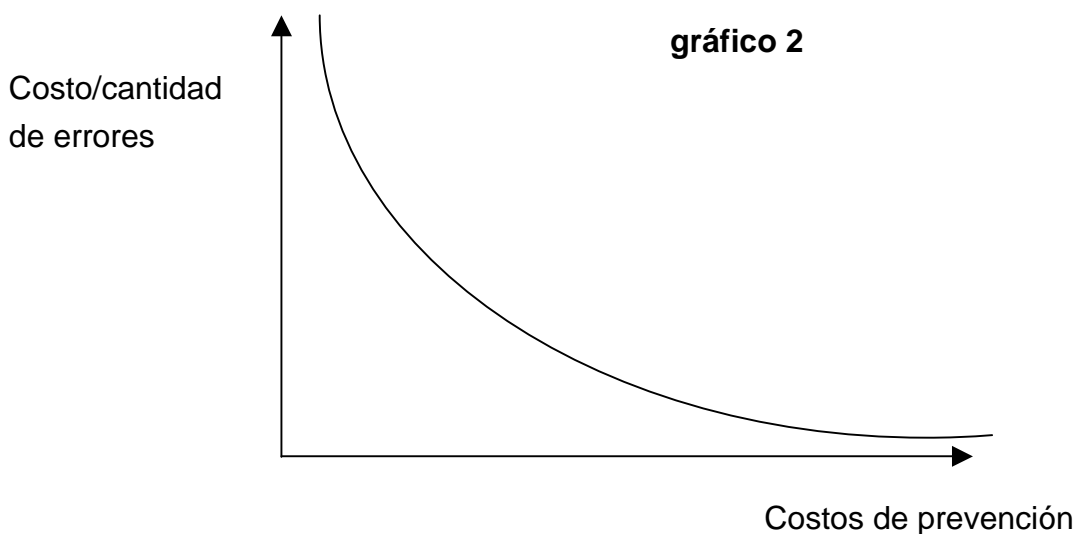
Los costos de la calidad dependen de la complejidad del producto, del estado de la tecnología, del nivel de sofisticación del sistema de aseguramiento de calidad, y de la forma de uso por parte del cliente.

Costos directos de la calidad

Los costos directos de la calidad se pueden dividir en los siguientes:

- *Costos de prevención:* Son los costos implicados en la reducción o eliminación de errores y la prevención abarca actividades orientadas a las causas que los originan. En general, son inversiones a futuro, ya que sus consecuencias no se ven en lo inmediato. Los mismos, se relacionan directamente con los recursos (personales y materiales) para diseñar, implementar y mantener el sistema de la calidad.
- En el gráfico 2 se observa que a medida que aumentan los costos de prevención, disminuye la cantidad y el costo de los errores. Por tal motivo, los mismos se pueden mencionar en orden de importancia y utilidad como por ejemplo:
- *Capacitación:* Para la adquisición de habilidades, inducción a recién egresados, refresco para personal con antigüedad. Se deben considerar tanto las horas hombre como los activos involucrado, los mismos se relacionan mucho con el modelo de organización de la empresa.
- *Motivación:* Para obtener valor agregado sobre las metas es útil establecer la analogía con gente que viaja dentro de un tren cerrado, ya que los mismos no saben lo que pasa afuera. Por ello, aquí se consideran las acciones de comunicación, visitas a clientes, los planes de progreso, el empowerment, la empleabilidad, etc..
- *Investigación de mercado:* a fin de conocer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes, el perfil de consumo, posibles nuevos usos, etc..
- *Mantenimiento preventivo y predictivo:* Para evitar los tiempos caídos se incluyen aquí normalmente las horas/hombre de programación, los tiempos muertos, los activos, el orden y la limpieza, etc..
- *Revisión de diseño:* Horas/hombre invertidas en la verificación del cumplimiento de requerimientos del diseño del producto o servicio.
- *Integración con subcontratistas:* Para el desarrollo y mejora de beneficios mutuos se consideraran horas/hombre invertidas en asesoramiento, capacitación, visitas, etc..
- *Atención a clientes:* A través del acercamiento para recopilar sugerencias (visitas personales, buzones, encuestas, 0800, etc..) y la formación de los respectivos registros.

- *Sistema de Calidad:* Desarrollo y mantenimiento de los planes de calidad, elaboración de procedimientos documentados, etc..
- *Control de equipos de inspección, medición y ensayo:* Para evitar el uso de información errónea para el control del proceso de producción/prestación y/o liberación de productos /servicios.
- *Control del proceso:* Evaluación de la aptitud del proceso diseñado para obtener productos/servicios que cumplan con las especificaciones y normas operativas, y su puesta en marcha.
- *Gestión de ventas:* Comprende la revisión de los requisitos acordados, la administración de los contratos, y la automatización de pedidos destinados a evitar errores en las tareas administrativas y asegurar entregas en tiempo y forma.
- *Gestión de suministro:* Abarcando las áreas de compras/almacenes, en lo que hace a evaluación, calificación y registro de proveedores, planificación de compras y espacios, identificaciones, etc..
- *Recepción, almacenamiento y despacho:* Apuntando a evitar errores de degradación y distribución.
- *Seguridad e Higiene Industrial:* Campanas de prevención, análisis de estadísticas, acciones, emergencias, simulacros, elementos de protección, etc..
- *Administración y finanzas:* Planificación de actividades y control presupuestario para evitar errores en las relaciones administrativas con subcontratistas y clientes, y asegurar que la capacidad de entrega no se vea afectada por necesidades financieras.
- *Selección de personal:* Los esfuerzos para la selección estratégica del personal capacitado y su flexibilidad para adaptarse a distintas situaciones.



Costos de verificación:

Se trata de los costos implicados en la evaluación de los bienes o servicios producidos para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

La verificación siempre apunta a estudiar los efectos, no las causas. Por ello, surgen como complemento de las acciones de prevención, al no resultar estas 100% eficaces.

A su vez, tienden a evitar que los errores lleguen al cliente o aguas abajo en los procesos; sin embargo las mismas no reducen la cantidad de errores, sólo impiden su continuidad en el sistema.

En cuanto a la concordancia entre el costo de los errores y los costos de verificación, los mismos dependen de la relación entre los costos de errores internos y externos.

A través de los registros correspondientes, se pueden realizar análisis y extraer conclusiones importantes respecto de la eficiencia de las actividades de prevención, o para encarar nuevas.

Entre los costos de verificación se pueden mencionar:

- *Seguimiento de subcontratistas*: Evaluación de performance, auditorias sobre aquellos calificados.
- *Auditorias y revisiones*: Incluyendo las internas de sistema de calidad, de producto, de proceso, contables, administrativas, de recursos humanos, revisión por la dirección, análisis de desvíos.
- *Gestión de compras y almacenes*: Seguimiento de fechas de entrega, verificación de documentos de compra (identificación de materiales, planos, especificaciones, etc..), verificación de existencias, etc..
- *Control de procesos*: Comprende la verificación sistemática en las distintas etapas de elaboración de un bien o prestación de un servicio (inspecciones o ensayos de materias primas - en proceso o elaboradas -; comprobación de recepción de muestras y ejecución de ensayos; verificación del cumplimiento del pronóstico de ventas e incidencia en producción y existencias; verificación de programas de despachos; revisión de facturas; reuniones de coordinación; revisión de costos standard unitarios y variables) tanto en horas/hombre invertidas como en amortización de equipos y activos fijos.
- *Formación para verificación*: Actividades de capacitación para el personal que desarrolla estas tareas.
- *Investigación de mercado*: Verificación del grado de calidad alcanzado frente a clientes.

Costos de errores internos

Se trata de aquellos costos en que la empresa incurre para solucionar y/o eliminar los efectos de fallas producidas en la cadena de desarrollo y

producción antes de salir a la venta, o previamente a la llegada a manos del cliente. Son proporcionales al valor agregado.

Vale la pena considerar que, muy a menudo, el error que causa el no cumplimiento de los requisitos de calidad es una actividad de bajo nivel y costo, pero la localización de la falla y las actividades de revisión/inspección se emprenden a niveles y costos mas elevados.

Si bien los costos de errores internos mas frecuentemente analizados son los desperdicios o descartes de producción, no deben dejar de tenerse en cuenta las innumerables fallas administrativas. El papelerero de la fotocopidora o de la impresora es un indicador fiel de trabajo mal hecho.

Entre los costos mas comunes se encuentran:

- *Descartes/desechos*: scraps excedentes de nivel tecnológico.
- *Retrabajos/reprocesos/retrocesos*: en horas/hombre, horas/máquinas y pasivos ecológicos.
- *Reinspecciones*: una vez procesados, para verificar si cumplen las especificaciones originales.
- *Rechazos de materiales o servicios de subcontratistas*: horas/hombre, activos y Reinspecciones.
- *Demoras/tiempos sobre los standard*: por ejemplo horas extras por urgencias.
- *Depreciación por reclasificación*: la disminución de categoría posibilita el uso de producto no conforme pero, por lo general, a costa de una disminución en los ingresos por venta.
- *Desmotivación*: relacionada con la rotación, índices de ausentismo y productividad del personal, es muy difícil de medir.
- *Aumento de existencias*: generación de colchones por problemas con subcontratistas de planificación de producción/compras.
- *Ausencia de existencias*: por problemas con subcontratistas o de planificación de producción/compras. Genera tiempos muertos, gastos generales no amortizados y pérdidas de ventas.
- *Incremento del plazo de cobro/pago*: Por gestión administrativa deficiente y/o problemas de entrega, facturas u ordenes de pago rechazadas, atención de reclamos y quejas, etc..
- *Accidentes de trabajo*: reclamos, indemnizaciones, días perdidos (no es depreciable sobre ventas)
- *Retiempo de informes y cartas*.
- *Retraso en reuniones*: innecesariamente largas, mal preparadas, sin decisiones, etc..
- *Problemas de comunicación*: falta de avisos, descoordinación, duplicidad o vacíos. difíciles de medir.

- *Despidos*: Costos de indemnizaciones por reducciones de mal planificadas, mas el intangible del personal descontento o con incertidumbre.
- *Derrames/degradaciones*: problemas ecológicos con sus correspondientes reclamos y eventuales sanciones (multas) legales.
- *Volumen de incobrables*: Mas allá del limite previsto.
- *Tiempos de caída/redundancias*: provocadas por mal mantenimiento.
- *Información mal archivada*: Genera tiempos perdidos y problemas de información/comunicación.
- *Instalaciones no utilizadas*: amortización de activos.
- *Tiempos gastados en tareas de inferior nivel*.

Costos adicionales por entregas urgentes.

Costos de errores externos

Se trata de aquellos costos en los cuales la empresa incurre por la falta de efectividad de sus sistemas de verificación, trasladando productos o servicios defectuosos al cliente.

Son los mas duros, ya que la queja del cliente genera automáticamente una pérdida de imagen y otros costos indirectos. Se pueden desglosar en:

- *Atención de reclamos y quejas*.
- *Reemplazo del producto*: incluyendo transportes y reubicaciones.
- *Retrabajos/reprocesos/retrocesos/descarte*: originados por el reemplazo.
- *Reinspecciones*.
- *Bonificaciones por pérdidas prematuras de performance o vida de producto*.
- *Aceleraciones y demoras: para cumplir el reclamo del cliente*.
- *Administración de las garantías: activos, repuestos, inmuebles, horas/hombre, etc..*
- *Gastos generales de servicio técnico*.
- *Stock de reparaciones*.
- *Responsabilidades legales*.

Costos indirectos de la calidad

Estos costos están muy relacionados con la elasticidad de la demanda en relación a la calidad.

A su vez, de acuerdo al tipo de industria o rubro de servicios, la repercusión y sensibilidad sobre los temas de calidad puede variar. También tienen que ver

con el grado de satisfacción de los requerimientos y de la satisfacción y superación de las expectativas del cliente.

Los criterios de medición de estos factores resultan siempre objetables, ya que en general se determinan a partir de encuestas de satisfacción e intención de recompra.

Otras fuentes de información son las líneas directas, los libros de quejas, personal de contacto, sondeos de mercado, publicaciones, datos de la competencia, paneles de clientes, etc..

La situación es que sólo el 3% de los clientes insatisfechos se quejan, lo cual complica cualquier muestreo de datos, debido a que cada cliente insatisfecho lo comenta a 10 ó 12 personas (dato promedio de empresas de servicio en Argentina). Además, influye también el grado de variabilidad de las personas en cuanto a su convicción (lo que dicen que harán, y lo que harán en realidad).

Por tal motivo, el costo económico se calcula como: costo contable + costo de oportunidad (alquileres, intereses, lo que se deja de ganar, etc..) + riesgos.

Por otro lado, en cuanto a los métodos de medición los mismos se pueden dividir en:

- Método de valorización de quejas.
- Método de encuesta de satisfacción de respuesta a las quejas.
- Método de encuesta de medición y grado de calidad.

El análisis de costos de la calidad

Cualquier sistema de análisis de costos debería revolucionar desde medir todo al principio; progresivamente ir seleccionando por importancia e influencia; y continuar a fondo con un conjunto reducido de parámetros. La clave está en mirar lo que todos ven y pensar lo que pocos piensan.

Es conveniente relacionar cada uno de los costos a seguir con las áreas de la empresa responsables de su constitución, elaborando una matriz de responsabilidades. De esa forma, se puede organizar la medición y el seguimiento.

De acuerdo al modelo de costos elegido se deben preparar los documentos necesarios para la recopilación de datos, cálculos y la presentación final, incluyendo todas las identificaciones necesarias, las fuentes utilizadas, los períodos procesados, etc..

El informe resumen puede tener varios formatos:

- Gráfico circular: relacionando costos operativos, costos de calidad, de prevención, de verificación, de errores internos y errores externos.
- Gráfico de barras: discriminando los elementos anteriores.
- Estratificación: definiendo ratios en función del tiempo.

Los costos totales de calidad en empresas que utilizan un sistema de gestión de la calidad, van disminuyendo a medida que el mismo madura y se eleva el compromiso y el involucramiento.

El proceso de disminución comienza con una redistribución de los costos. Por tal motivo, al principio, los costos de fallas externas deben disminuir, ya que las mismas se detectarán puertas adentro de la empresa y, a su vez, hace que aumenten los costos de fallas internas.

Al incrementar las verificaciones (y consecuentemente sus costos), los costos de fallas internas disminuirán. Como así también, para hacer disminuir los costos de ensayos y verificaciones, se deben aumentar los costos de prevención.

El descubrimiento del aumento de estos costos hace que muchos sistemas de calidad fallen.

La dirección retrae las inversiones en prevención, con lo cual no se comprende el funcionamiento completo ni las reales necesidades de reducción de costos de calidad.

Otro punto crítico para sobrellevar es el aumento de los costos de fallas internas. A menudo se interprete erróneamente que el sistema de calidad está "provocando" mas fallas. Las mismas en realidad siempre existieron, sólo que ahora el sistema las está poniendo a la luz.

Para ilustrar el efecto multiplicador del análisis de los costos de calidad, se reproduce a continuación un caso real de estudio sobre la industria británica.

Por mala calidad se evaluaron costos de 10 billones de libras anuales, conformados de la siguiente manera:

- Fallas internas y externas (desechos, reprocesos, reinspecciones, identificación de causas, reclamos de clientes, reclamos de garantía, cargosa de servicio y mercados perdidos): 70% = 7 billones.
- Verificación (inspecciones, pruebas, control de calidad): 25%=2,5 billones.
- Prevención (diseño, planificación, compras, aseguramiento de calidad, costos de calidad, calibración): 5%=0,5 billones.

Al aumentar los costos de prevención a 1 billón, los costos de verificación bajarían a 0,25 billones (relación 5 veces). Esto significa un ahorro en los costos, suponiendo que los costos de fallas no bajarán.

En las empresas perseverantes, los costos totales de calidad pueden disminuirse al 5% de las ventas. Los tiempos para alcanzar esta maduración dependen de cada empresa, del grado de compromiso y determinación con que se ha implementado el sistema de calidad, y de su mercado.

Estadísticas internacionales (obtenidas por internet) muestran la distribución de las causas de los costos de fallas en la sig. Tabla.

CAUSA	% DEL TOTAL
Fallas de diseño	36
Especificación Incorrecta	16
Mala Planificación	14
Error Humano	12
Inspección incorrecta	10
Otros	12

4.2 Conjunción Entre Calidad y Gestión Ambiental

En la actualidad los sistemas de gestión ambiental y de calidad coinciden, básicamente, en considerar a la empresa como un sistema abierto y proponerse gestionar el ciclo de vida de un producto, mediante un camino de evolución: la mejora continua. Por otro lado, también coinciden en proponer un rediseño de los procesos, basándose en un análisis del agregado de valor tendiente a la racionalización de sus costos.

Es por ello que los sistemas de calidad pueden y deben considerar a la gestión medioambiental como una de sus dimensiones estratégicas y, sobre esta base, proponer estructurar los costos del sistema de gestión medioambiental, en forma similar a los costos de calidad.

El objetivo de este análisis es definir una estructura de costos del sistema de gestión medioambiental (SGA), para poder luego estudiar su relación costo-beneficio.

El problema es complejo por dos razones fundamentales:

- Alta cantidad de variables involucradas, derivadas de la naturaleza abierta de la función ambiental.
- El componente subjetivo que implica todo sistema de costeo, en base a las distintas interpretaciones del proceso.

El tema se ha encarado a través de la generación de una propuesta basándose en simplificaciones y supuestos (discutibles de por sí) y, por lo tanto, sólo pretende mostrar un camino válido.

La conclusión a posteriori del estudio de casos particulares, es que los costos ambientales suelen ser generadores de beneficios en relación ampliamente favorable.

Considerar al medio ambiente

El tema está definitivamente instalado en la opinión pública con un 100% a favor de su cuidado. El medio ambiente comenzó a formar parte del mercado

de la empresa a través de “productos verdes”, créditos, seguros, tasaciones inmobiliarias, mercado bursátil, etc...

En términos generales, hay un positivo cambio de enfoque en la relación empresa y medio ambiente, en especial porque ya se lo asocia con la calidad y la imagen corporativa.

Este cambio implica un camino recorrido de considerable valor, y con metas concretas alcanzadas en algunos aspectos.

Enfoque tradicional:

Medio ambiente se asocia a mayores costos.

Beneficios sociales se asocian a:

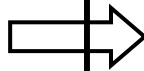
Menores beneficios empresariales.

Medidas correctivas

Indeterminación de responsabilidades.

Pagos por contaminación.

SGA no implementado



Nuevo Enfoque

Calidad + Medio ambiente

Imagen corporat. + Medio ambient.

Beneficios sociales se asocian a:

mayores benef. empres.

Medidas preventivas.

Política definida.

Reducción de pagos.

Implementación SGA

Análisis FODA

Un sencillo análisis de este tipo sobre el panorama actual, muestra debilidades evidentes en la medida de los costos medioambientales y su incorporación a la contabilidad de gestión:

Oportunidades:

- Apertura de mercados.
- Nuevos negocios: “productos verdes”.
- Ventaja competitiva: desarrollo de nuevas tecnologías.
- Posicionamiento de Imagen corporativa.
- Menores costos.

Amenazas:

- Legales: legislativos/normativos.
- Comerciales: presiones ecologistas, pérdidas de imagen corporativa, barreras/sanciones: medidas unilaterales
- Económicos: multas y sanciones, reparaciones/indemnizaciones, provisiones.

Fortalezas:

- Definición de política ambiental: implica aceptación de límites al mercado.
- Adopción SGA: alineación hacia la producción sustentable.
- Capacitación y motivación.
- Integración del Sistema de gestión Ambiental al Sistema de Calidad.

Debilidades:

- Indeterminación de costos del SGA.
- Simplificación al ámbito de manufactura: evaluación del ciclo de vida en desarrollo.
- Sistemas contables no adaptados.
- No hay medidas de costos ni beneficios.

Economía ambiental

Tradicionalmente, las funciones económicas del medioambiente fueron principalmente:

1. Fuente de recursos.
2. Ambitos de recreación.
3. Depósitos residuales.

El medioambiente tiene capacidad asimilativa limitante para sus funciones; es decir, su uso provoca deterioro y/o agotamiento.

Funcionando bajo el sistema de mercado, las actividades de producción y de consumo, dispusieron del libre acceso a la mayoría de las funciones medioambientales y, por lo tanto, no las valorizó produciéndose un fallo, ya que no existe un mercado definido para los bienes medioambientales.

Sólo en los casos de fuentes de recursos, y en particular, cuando se trató de no renovables o percibió su agotamiento, formó un precio determinado a través del costo de explotación, que desde el punto de vista ecológico es indirecto y parcial.

El mercado presenta externalidades; es decir, costos externos de producción y consumo que no se ven reflejados en los precios finales.

Las consecuencias del fallo del mercado que se han generado son:

- Costo Social: deterioro/agotamiento por abuso.
- Valor del no uso.

El deterioro/agotamiento fue tenido en cuenta bajo una visión de corto plazo (sin contemplar a las generaciones futuras).

Recién en la década del 70 se comenzó a formar verdadera conciencia de la degradación y a relacionar a la industria con la ecología.

El tema comenzó a evolucionar lenta y parcialmente con el desarrollo de la industria ecológica, hasta generar en la década actual una visión/misión del tema medioambiental a través del desarrollo sustentable. El mismo, relaciona directamente al desarrollo económico con el medioambiente, dando lugar al nacimiento de la economía ambiental. A su vez, la valoración económica del medioambiente es una de los objetivos del desarrollo sustentable.

El medioambiente no es un libre bien, existan o no mercados convencionales para el mismo.

Internacionalización de los costos.

Justificado por las externalidades, aparece el Estado como regulador y ordenador del medioambiente.

En 1970, la OCDE (organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), ya propiciaba “el que contamina paga - el que contamina, recompone”.

Los estados crean restricciones ambientales a través de políticas específicas que determinan leyes ambientales y controles, o por instrumentos tales como normativas limitante, tasas fiscales, subsidios a la actividad, etc..

Estas funcionan para las empresas como una internalización de costos y será función directa de la degradación ejercida en la actividad.

Para la empresa, el medioambiente tiene funciones económicas y deberá protegérselo reconociendo su valor, costeando sus deterioro y asignándole un precio.

Para valorizar los costos sociales por deterioro y agotamiento y al no contar con mecanismos adecuados, se recurrió a métodos subjetivos que sólo constituye una aproximación (costos de reposición, proyectos alternativos, salarios y precios hedónicos, valores de indemnización, bienes sustitutos, etc...)

Tan sólo cuando el mercado asigne valor a los activos ambientales, será factible una internalización de los costos.

En esta propuesta, sólo los costos sociales quedarán bajo un margen de error considerable, derivados de la subjetividad del método elegido.

Gestión Ambiental y Gestión de Calidad

Como ya comentara, que los sistemas de calidad pueden y deben considerar a la gestión ambiental como una de sus dimensiones estratégicas.

Sobre esta base, se puede proponer estructurar los costos del sistema de gestión ambiental, en forma similar a los costos de calidad, lo cual presentaría varias ventajas, como ser:

- Son fáciles de presupuestar.
- Se identifican rápidamente oportunidades de mejora.
- Tienen una relación directa con los resultados.

Valores del medioambiente

Costos de evaluación:

- Controles y ensayos de materias primas: derivados de actividades ambientales.
- Controles y monitoreos del proceso: emisiones, efluentes, residuos.
- Controles de producto y servicio: derivados de actividades ambientales.
- Auditorías ambientales.
- Equipos de control.
- Control de gestión M.A.

Costos de prevención:

- Estudios de riesgos ambientales.
- Diseños para el medioambiente.
- Proyectos en el campo de la ingeniería concurrente basados en el concepto de "ecoeficiencia", tendientes a sustitución de materias primas, reducciones en las fuentes, reciclados y reutilización, etc..
- Tratamiento y disposición final de residuos.
- Tratamiento de efluentes.
- Equipos de tratamiento.
- Buenas prácticas ambientales.
- Capacitación en RR.HH.

Costos de Impactos Ambientales Internos:

- Incidentes y emergencias: fugas, derrames, explosiones, etc..
- Derroches de agua y energía.
- Reprocesamientos por fallas.

- Desperdicios: productos, subproductos, etc...

Costos de Impactos Ambientales Externos:

- Multas y sanciones.
- Reparaciones e indemnizaciones.
- Devoluciones.
- Otras acciones correctivas.

Costos indirectos:

- Costos sociales: externalidades ambientales. Impactos planificados: emisiones efluentes y residuos.
- Imagen Corporativa: Pérdida.

Costos Futuros:

- Costos eventuales: Previsiones: acciones legales, reparaciones e indemnizaciones. Responsabilidad sobre residuos: uso y disposición final.

Gestión del ciclo de vida

La esencia de la gestión ambiental, es el estudio integral “desde la cuna a la tumba” del ciclo de vida de un producto, para la toma de decisiones que deriven en la mejora continua de objetivos.

En general, para una determinada organización, dicho estudio integral, es por ahora ideal, ya que su alcance se corresponde con decisiones que no pueden controlar.

El ciclo de vida debe ser limitado, entonces, por la posibilidad de control y ese limite lo podemos definir desde la compra de la materia prima hasta la disposición final de residuos del producto.

Si nos basamos en el supuesto que los costos totales ambientales (costos directos + costos indirectos + costos futuros) son directamente proporcionales a los impactos comprendidos en el ciclo de vida, una gestión racionalización de los mismos implica un desempeño ambiental positivo.

El costeo por Activity Based Costing (ABC) basado en inventariar causas que originan actividades para tomar a estas como generadoras de costos, ha facilitado eficazmente los estudios realizados.

Contabilidad Ambiental

Los impactos ambientales generados en la producción, deberían cuantificarse e incluirse en los costos de producto, lo cual implica en muchos casos el paso de costos sociales a costos privados.

La contabilidad de gestión no puede ignorar los costos del SGA, por ser información para la toma de decisiones y, por lo tanto, es necesario desarrollar métodos contables que identifiquen y controlen costos y beneficios del medioambiente.

No es correcto simplificar el análisis considerando los costos ambientales como un costo general fijo.

Las implicancias contables del medioambiente deberían reflejarse en:

- Balance
- Contabilidad de costos.
- Contabilidad de gestión.

Presupuesto Medioambiental

Después de haber valorizado los costos totales ambientales, se debe hacer lo propio con los beneficios obtenidos. Por otro lado hay que focalizarse principalmente en los ahorros generados por los proyectos DFE (Diseños para el medioambiente), sin dejar de considerar otros menos evidentes.

Para lograr dicho cometido, se puede implementar un presupuesto ambiental, en el cual a través de relacionar costos y beneficios, se pueda sustentar el nivel de inversiones incurridas.

4.3 Algunos Casos Reales

A continuación voy a reproducir (no en su totalidad) entrevistas realizadas y extractadas de publicaciones técnicas, llevadas a cabo en organizaciones que han implementado y certificado sus sistemas de gestión de calidad/ambiental.

Estas declaraciones fueron realizadas tanto a directivos como a máximos responsables de las empresas o respectivos sistemas de gestión.

La idea, en su concepción es obtener la declaración de boca de los mismos autores y tomadores de decisión.

Ellos mismos nos comentarán tanto las dudas que tuvieron, los procesos por los que tuvieron que pasar, como así también finalmente los resultados y beneficios obtenidos:

1er. Caso: C & A y la certificación 14001

C&A certificó recientemente la norma ISO 14001/96 sobre gestión ambiental para sus 12 tiendas y su centro de distribución en Argentina.

Fernando Ceballos, Gerente del centro de Distribución que C&A tiene en San Fernando y líder del proyecto de implementación de la norma ISO, explicó que “con este trabajo se producirán ahorros como minimización de emisiones y desechos, eficiencia en el uso de la energía, reciclaje de los desperdicios o recuperación de su valor, y racionalización de las materias primas y materiales, entre otros”.

Federico Salomon, Gerente de asuntos corporativos, agregó que “estos factores tendrán una influencia positiva, no sólo en C&A sino en el entorno general, el cual recibirá menos desechos y del que se explotarán menores recursos”.

El directivo señaló que “mediante el estrecho contacto con los clientes a través de las tiendas, se transmitirá nuestra preocupación a la comunidad, que cada vez tiene mas conciencia de los beneficios que generan este tipo de esfuerzos”.

Ceballos añadió que “la inversión en este tema muestra un lado amable de nuestra compañía en el que se obtienen resultados tangibles e intangibles. Este es un tema de interés general muy positivo para la comunidad en el que sobresale el compromiso de todos con esta política”.

En los hechos, la aplicación de la norma ISO 14001 por parte de C&A implicó lo siguiente:

Clasificación: de los residuos y el fomento del uso de materiales reciclados y reciclables. Para ello, se dispusieron cestos de distintos colores para los diferentes elementos.

Reducción: del consumo de recursos naturales, se aumentó la iluminación de los locales sin incrementar el gasto de energía.

Disminución: de los riesgos de contaminación, reemplazando el consumo de vasos de plástico por la utilización de vasos de vidrio, cambio de bebederos con botellones plásticos por otros conectados a la red sanitaria, reducción de los riesgos contaminación por CFC's (clorofluorocarbonos).

Evaluación: de proveedores y contratistas, se les comunicó el compromiso de la compañía con el ecosistema.

Transmisión: de la conciencia ambientalista al personal y a los clientes, se sensibilizó y responsabilizó a los empleados con abundante información sobre el tema, al igual que a los clientes, quienes tienen a su disposición una dirección de correo electrónico y un número telefónico para transmitir sus inquietudes.

Manipulación: apropiada de las ausencias, a partir de la adecuada disposición de los productos químicos utilizados en el laboratorio de control de calidad.

“Desde sus inicios, la filosofía de la compañía fue optimizar los recursos”, recordó Salomón, y puso como ejemplo el movimiento de prendas que se inicia en los proveedores y llega hasta las tiendas en el que emplean perchas, eliminando todo tipo de embalaje.

2do. Caso: Sistema De Calidad en el Banco Francés

Entrevista a Alberto Elgorriaga, Subdirector General y Director de Calidad y Comunicación Interna del Banco Bilbao Vizcaya.

En que consiste este programa de calidad?

La razón para utilizar un programa de calidad es que la misma se transforme en un elemento de competitividad ya que, si no sirve para competir, no sirve absolutamente para nada.

Esta es la manera de medir la eficacia de las empresas, pero también deben tener flujos que garanticen ese valor en el futuro. Sin embargo, de donde vienen estos flujos?

Ellos, provienen de la innovación, sobretodo de la fidelización de los clientes; es decir de las compras repetidas, y aquí es donde incide de una manera drástica la calidad.

Pero todavía en las entidades financieras, hay algunos aspectos diferenciales que hacen más importantes a la gestión de calidad. Esto se debe, a que la forma de diferenciarse ante la competencia y brindar un elemento superlativo al cliente es a través de ella, ya que los productos son similares al de las otras entidades financieras.

En que influye el cambio del software y el hardware en este proceso?

Todos los cambios tecnológicos favorecen a la cuestión de calidad, ya que, lógicamente todas las modificaciones se hacen pensando en que van a ser una mejora en los procesos, los cuales redundarán en beneficios para el cliente.

Estos medios, ayudan a la medición del proceso?

Nosotros tratamos de conseguir la mejora del proceso por medio de 4 objetivos: en primer termino, ser el banco que tenga clientes mas satisfechos, tanto internos como externos; en segundo lugar tener los empleados mas satisfechos, de manera que seamos el mejor sitio de trabajo para cada uno de los trabajadores.

En este aspecto, puedo citar que la rotación de empleos en España es la mas baja de todas las empresas españolas, el índice de rotación es de 0.2%. El tercer aspecto, es ser una empresa perfectamente integrada en el entorno socioeconómico en el cual trabajamos; por eso, es que estamos muy involucrados en actividades medioambientales, allí hemos obtenido certificaciones como la norma ISO 14001, y como consecuencia de todo eso, ser una empresa que gane mucho dinero y la mejor inversión para el accionista.

El programa de calidad que implementaron en Europa es el mismo para la Argentina?

Es el mismo plan, con la diferencia que está adaptado en Argentina por Argentinos. En la actualidad, hay aquí cuatro españoles, y en concepto de intercambio hay argentinos formándose en España. Es decir, cada año viajan 50 latinoamericanos para capacitarse durante dos años, los cuales ocuparan los puestos directivos el día de mañana.

En este sentido, el programa de calidad que nosotros llamamos francés y que sentimos nuestro, progresivamente va llevándose adelante y es parte de nuestra cultura.

Este programa comenzó hace un año y medio, y en la actualidad, los resultados son altamente satisfactorios. Además, se ha cambiado toda la plataforma de sistemas y en la Argentina tenemos el mismo sistema de software que utiliza BBV en España.

Por otro lado, se han transformado desde el nacimiento de este banco todos los procesos de gestión y, a partir de las diversas fusiones de culturas (Banco Crédito, banco Francés y BBV), se creó un nuevo banco, que lo hicieron los argentinos. Es decir, aquí hay cuatro españoles que residen y dirigen distintas áreas del banco, pero la gestión de la calidad, que desde hace un año y medio se está implementando, es propia del management y de cuadros de gestión de los argentinos.

Que sistema se utilizó para que haya una buena integración de culturas?

Es una visión estratégica del grupo que, el liderazgo de calidad que tenemos en España, lo tengamos también en cada país donde estemos establecidos.

Para logra ese cometido, lo que se busca es una calidad de recursos humanos superior, muy sobresaliente a la medida de todos los países. Este hecho generó que el plan de mejora de calidad de la Argentina haya sido el que más ha avanzado en el corto plazo.

En cuanto a la gestión de la calidad, nosotros postulamos que cada área ejecutiva debe brindar es una porción de calidad que marca la diferencia.

En tal sentido, la institución brinda metodología y apoyo a modo de consultor interno y a la vez de facilitador. Para ello, en cada una de las unidades ejecutivas, hay un comité de calidad, que coincide con el comité de dirección y el coordinador, los cuales son los responsables de la calidad en su entorno, y ellos utilizan cinco fuentes de áreas de mejora.

Cuales son estas cinco fuentes de mejora?

En primer lugar, si son clientes externos, se hacen estudios de mercado y se investigan las necesidades y requerimientos de los mismos con el objeto de determinar las áreas de mejora. Mas tarde, se estudia internamente a todos los clientes internos, es decir, a los compañeros y a las áreas en que se ejecuta un trabajo. Por ejemplo, se evalúa mediante cuestionarios anónimos a todos los que prestan un servicio, y a través de esta encuesta se ve quien presta un mal o un buen servicio.

Este tipo de metodología se utiliza en todos los niveles y con ellas se evalúa a los empleados: si han sido amables, si han sido eficaces, etc.. Es decir, la primera voz es el cliente externo, la segunda voz es el cliente interno.

Cada dos años, se hace una encuesta, también anónima, a todo el personal, no ya sobre sus relaciones profesionales con otras unidades, sino sobre el grado de satisfacción de si mismo, si esta contento con su jefe, con el banco, con el sueldo, con el sistema de promociones, con la comunicación interna, con la dotación de instrumentos de trabajo, etc.

Estos datos también se evalúan y luego se analiza unidad por unidad, se compara una territorial con otra, unidad con unidad, etc. A parte de los sectores globales, y de ese estudio también se extraen las áreas en las cuales habrá que aplicar una mejora.

Tienen programas de premios e incentivos?

Si, tenemos programas de premios e incentivos, propugnamos más el reconocimiento que la amonestación o el castigo, hacemos encuestas y las encuestas son transparentes, de manera que todo queda reflejado allí, por ende a nadie le gusta sentirse expuesto. Luego hay incentivos de distintas maneras, por ejemplo, se premia y se reconoce a la mejor unidad general del banco, a la mejor territorial, a la mejor zona, a la mejor oficina de cada zona, etc. Se les dan unos premios simbólicos.

Por otro lado, tenemos un sistema de sugerencias, el cual le otorga a la persona que postuló la idea parte del ahorro que al banco le ha generado en un año la aplicación de esa idea. Además, hay un sistema muy amplio establecido de objetivos.

Cómo desarrollan ustedes un programa de calidad con los clientes?

En cada país hay circunstancias puntuales del mismo, tales como la cultura y la idiosincrasia, entre otras. En tal sentido, nosotros brindamos lineamientos desde la casa matriz; sin embargo, el plan definitivo lo establecen, en este caso, los argentinos en Argentina y para los argentinos.

En estos puntos, puede haber falta de información al cliente, y lo que se hace es preparar y capacitar a nuestro personal mediante cursos, seminarios, etc.. por medio de los cuales aprender como atender al cliente, como explicarle al cliente, como atender los reclamos, como tender por teléfono, etc..

Por otro lado, la composición de la tasa activa y de la tasa pasiva tiene una multiplicidad de factores que inciden. Por ejemplo, nosotros implementamos en la Argentina las cajas de ahorro con premios asociados. Este es un claro ejemplo de un producto pasivo, con una tasa más baja que las cuentas de mercado, pero con un estímulo que son los premios asociados en gran cantidad. De esta manera, se puede demostrar a la clientela una forma de presentar un producto y explicar los beneficios del mismo.

Con referencia a los clientes externos, cuales son las principales inquietudes y reclamos que muestran los clientes argentinos?

Para el banco francés, como política, la calidad y la satisfacción del cliente es una prioridad absoluta.

Cuando se apuesta a futuro, como hizo el BBV- Banco Francés, hay que invertir mucha plata, mucho esfuerzo, y mucha gestión pero, además hay una primera etapa de cambio muy enérgica, como fue la etapa de fusión, con la implementación de los cambios mencionados (hardware, software y todos los procesos). Por tal motivo, se acomodó toda una estructura para convertirla en más fluida y, todo eso, naturalmente reciente la calidad de atención.

Esto se nota en la frecuencia de interrupción de los sistemas, quizás en un desajuste en lo que puede ser el envío de información a los clientes, algún

problema en cuanto al funcionamiento de la línea que genera dificultades de colas, etc.

No obstante, una vez solucionados todos los inconvenientes, los reclamos se redujeron en diez veces, en comparación a un año atrás.

Que reclamos tienen hoy los clientes luego de la implantación de este programa de calidad?

Actualmente hay reclamos puntuales que hacen a la historia del funcionamiento del banco, que hacen al cambio que registro en estos meses. Sin embargo, si se toma la cartera nueva, el Banco Francés capto mas de medio millón de cuentas. Tenemos el índice mas bajo de reclamos en la historia del banco.

En tal sentido, los reclamos históricos representan problemas de débitos, de conciliación, problemas de funcionamiento, etc. Por ello se está impulsando un modelo de calidad independiente, que se utiliza en el modelo americano y en los grandes grupos de calidad, como el europeo o el japonés, con seis elementos comunes a todos ellos.

Este modelo de calidad, indica en primer lugar que el eje de la actividad es el cliente, tanto interno como externo (el interno, como hemos dicho, es el compañero, o el departamento que envía el trabajo) y, se analiza el nivel de máxima satisfacción de ambos. En segundo término, conseguir la máxima participación del personal en la mejora, participación que se hace individualmente pero, siempre que sea posible, conviene hacerlo mediante el trabajo en equipo, ya que este brinda la seguridad de un trabajo que es la suma de las actividades que lo componen. El tercer elemento es medir, porque lo que no se mide nunca sabes si está mejorado.

Por su parte, en el cuarto, hay que realizar todos los procesos que sean mejorables.

El quinto punto, es el cero despilfarros, el cual vislumbra en la pérdida de clientes. El primer objetivo es evitarla y mantener la fidelidad de uno activo; es decir, conseguir la base de credibilidad y aumentar el convenio de productos que se le vende al cliente.

Además, hay que evitar derroches; es decir, el porcentaje de los costos respecto de los ingresos. Por ultimo, el sexto elemento indica que la gestión de calidad, como decía anteriormente, tiene que estar completamente garantizada no desde el departamento de un área, sino que es responsabilidad de toda una línea.

3er. Caso: Sistemas de calidad en empresas de telemarketing

Entrevista a Norberto Varas, Presidente de Teleperformance y Director Regional para el área Latinoamérica de Teleperformance International.

Cuál fue el suceso o motivo que marcó le necesidad de implementar este tipo de norma?

Nosotros teníamos la inquietud de poder asegurar a nuestros clientes que además de decir que brindábamos calidad, lo podíamos certificar.

En un contexto competitivo todas las empresas dicen que brindan un servicio de alta calidad, entonces los argumentos se agotan, y lo importante es comprometerse un paso mas para demostrar la clase de servicio que se da.

Además de brindar calidad, hay que certificarla por un tercero que, efectivamente, demuestre que se está cumpliendo con parámetros de calidad correctos.

El lanzamiento de Teleperformance Argentina, provocó que debamos cumplir con un requisito formal de la compañía a nivel mundial, el cual es: “toda compañía del grupo tiene que estar certificada en un periodo de un año”.

Es una exigencia de la compañía poder proveer calidad consistente en todo el mundo. Es decir, nosotros queremos posicionarnos como un proveedor de servicios de alta calidad a nivel mundial para todos nuestros clientes.

Por que se eligió esta norma y no otra?

En realidad no es la norma más conocida y más abarcadora. Ahora acaba de salir en los Estados Unidos una norma específica para call centers llamada OPCN y, probablemente, el año que viene tratemos de entrar en ella.

En realidad, si una empresa está certificada ISO 9000 el paso a la OPCN es muy corto. Por otro lado, esta norma no es muy conocida y no estaba en el país cuando se tomo la decisión de la implementación; en cambio, la norma ISO 9000 es conocida mundialmente por todas las empresas.

Entonces, lo que buscábamos era tener un aval que, sin dudas, certificase que brindábamos una buena calidad de servicios.

Usted cree que la Norma OPCN va a implementarse en corto plazo en los call centers a nivel mundial?

Es una norma atractiva para e call center y los que la están impulsando son empresas que tienen mucho interés en que se de muy buen servicio a sus clientes. Por ende, van a ser mucha fuerza. No se si van a tener peso a nivel mundial como tiene la ISO 9000; si se que, quien la está respaldando es gente muy seria y lo que quisieron hacer es algo muy poco especifico.

En realidad, lo que a mí me parece valioso es el hecho que una empresa diga: “lo que yo hago me lo puede certificar un tercero, como de primera calidad”. En este punto cabe destacar que este “tercero” debe ser reconocido internacionalmente como alguien serio, y la Norma ISO 9000 cumple perfectamente con este requisito, asegurar una muy buena calidad de servicio si se está certificado y se cumplen los parámetros estipulados.

Cómo fue el proceso de auditoria previo a la implementación?

Nosotros contratamos un consultor con experiencia en la industria de los call centers, el cual nos ayudó mucho a definir los procedimientos y los circuitos. Por ende, con la colaboración del consultor mas la ayuda de los manuales, que nos iban guiando, se hizo muy rápido ya que solamente hubo que transcribir los procedimientos y adaptar pequeños matices según las situaciones de cada campana en particular.

Este conjunto de aspectos logró una certificación muy rápida, sólo seis meses, básicamente por dos motivos: en primer lugar, porque teníamos los procedimientos ya escritos; y segundo porque el consultor tenía experiencia en nuestra disciplina, ya que sabía muy bien cuales eran los puntos críticos de los circuitos que podrían prestarse a defectos de calidad.

En función de eso, se realizó la primer auditoria, se empezaron a escribir los procedimientos, el consultor acompañó a cada uno de ellos conjuntamente con la empresa, los leyó, se aseguró que estuvieran completos y escritos, que reflejaran la realidad y verificó si se cumplían los estándares de la misma.

Mas tarde se hizo la primera auditoría interna, se detectaron puntos a corregir, al mismo tiempo, se rehizo de nuevo y se verificó si estos puntos “flojos” se habían corregido. Una vez que estuvo todo en orden, se llamó al certificador, el cual constató que los estándares de calidad fuesen los correctos.

El trabajo inicial comenzó con un relevamiento de todos los procesos operativos que hay en la compañía, de todos los departamentos o partes de la organización que certificaron ISO 9000.

Cuando uno dice que la compañía esta certificada ISO 9000 es porque todos sus procesos operativos están certificados, como es nuestro caso; sino, están certificados sólo procedimientos de la misma.

Cómo se corrigieron los errores o las desviaciones?

El secreto interno fue la gente de la compañía, la cual se involucró mucho con la certificación. En tal sentido, se hizo un buen trabajo de comunicación con el personal, explicándoles por que creíamos que teníamos que certificar ISO 9000, y armamos un equipo de trabajo donde sólo había un director de coordinadores. Pero, en realidad, el mérito de implementar la norma fue de un equipo de trabajo interdisciplinario de supervisores y gerentes, los cuales se llevaron los laureles. Entonces, eso provoco que toda la organización este comprometida y que ellos lo vivieran como un logro y como una aprobación propia.

Cómo se logró que el personal que no participó directamente en la certificación se involucrara en este proceso, se lo capacitó previamente?

La capacitación siempre está alrededor de la calidad y la productividad; por ello, se dieron cursos de ISO 9000 a todo el personal. Ese fue unos de los aspectos en lo que trabajo arduamente el consultor junto con nuestra gente, ambos daban estos cursos.

Esto generaba que los mismos supervisores estuviesen involucrados en el proyecto.

Se hizo especial énfasis en lo que es calidad desde la ISO 9000, ya que además de decir calidad, hay que cumplir procedimientos. Básicamente fue eso, reforzar el mensaje que expresa: para mejorar la calidad constante y consistente hay que seguir un procedimiento, además de tener la voluntad de darla. Esa fue la esencia de los cursos.

Cómo se realizó la transición del personal en cuanto a los ajustes que debían hacerse, con respecto a la metodología que aplicaban y la que actualmente aplican?

El secreto de poder lograr un buen procedimiento es tener una buena supervisión formada, profesional y exigente y que los sistemas ayuden a dar ese servicio. En tal sentido, tenemos toda nuestra operación on line y tecnificada.

Todo eso permite que el trabajo de un operador pueda ser controlado por medios informáticos. Por otro lado, los pasos que debe completar en una pantalla de información están establecidos y los campos están delimitados. Por ello, se refuerza un poco la capacitación en lo que hace a la actitud y al servicio que tiene que brindar.

El papel del supervisor es el de controlar que las llamadas sean atendidas y lo hace por medio del monitor que tiene, por los reportes que saca hora por hora de la central telefónica y visualmente cuando un teléfono suena.

Con respecto a la capacitación, cuando esta listo un operador para tener trato directo con el cliente?

La capacitación varía según los productos. Sin embargo la capacitación típica tiene tres días de técnica y dos de producto y, en los dos casos, tiene una enorme participación el "rol playing".

Los grupos son reducidos, no mas de quince o veinte personas como máximo y con una lata participación de "rol playing" en donde el capacitador los hace interactuar, avizora las fortalezas y debilidades de cada uno y, además, los ayuda a soltarse.

Después de esos cinco días de capacitación, llega el momento el momento que nosotros denominamos "nest" (el periodo de estar en el nido) donde comienza una semana de operación con el supervisor controlando a los nuevos empleados, ya que es donde aparecen las dudas.

La duración es variable, una semana o quince días, debido a que depende de la complejidad del producto.

Mas adelante, se continúa con la capacitación normal, la cual consta de reuniones personales y semanales entre el supervisor y el telemarketer en forma individual. En este espacio se evalúan y discuten sus monitoreos (procedimientos, actitudes, resultados, gestión, etc..) Además, se realiza también una vez a la semana en una reunión grupal con el fin de hacer clínica de ventas en cada campana.

El cliente percibió el cambio a través de la certificación.?

A partir de la ISO 9000 tuvimos que incorporar una encuesta de satisfacción. Cada campaña que termina, cada cierta periodicidad, una persona independiente de la campaña hace una encuesta de satisfacción con los clientes, y esa encuesta se manda a París, a nuestra casa central.

En las ultimas veinte mediciones que se hicieron, sólo en dos había un pequeño grado de insatisfacción, ningún caso de insatisfacción total. Por otro

lado, si nos guiamos por los clientes que tenemos, que son tremendamente exigentes en calidad y, por la permanencia de ellos con la empresa, se vislumbra que estamos brindando una buena calidad de servicios.

Lo que sucede es que, en esta industria, la calidad de servicio cambia a una velocidad impresionante. Las expectativas de los clientes cambiaron y la percepción de lo que es calidad es más exigente que hace unos pocos años, debido a la competencia y a una comparación con los servicios extranjeros, por lo cual el cliente busca la excelencia que ve en otros países.

Nuestra obligación es invertir en tecnología y capacitación, para brindar el mejor servicio y al mejor costo.

Básicamente, nuestra obligación es estar liderando siempre la productividad y la calidad, ya que esa es la razón de ser de una tercerización.

Nosotros somos especialistas en nuestra disciplina y, por ello, tenemos que hacer lo mismo, mejor y más barato que alguien que no fuese especialista. Por eso, es que siempre hay que estar encima de la calidad.

La certificación les puede abrir nuevos nichos de mercado?

La certificación por si misma no, sino la conjunción de ella y el servicio. Además, el hecho de tener un respaldo internacional es lo que más ayuda a poder participar en programas más exigentes, de clientes mas grandes. Es decir, es una conjunción de factores que conforman un todo armónico que completa la ISO 9000.

Esto provoca que las compañías que necesitan tercerizar servicios nos vean como un proveedor confiable.

CAP 5: LA CALIDAD Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias, y es precisamente esta calidad la que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media.

Estoy convencido que la calidad de servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concientización.

Asimismo, el punto de partida de toda gestión de calidad consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno durante los últimos quince años.

5.1 Calidad en los servicios, sirve para fidelizar clientes?

Desde principios de la década del 90' se han desarrollado rápidamente nuevas formas comerciales ofreciendo productos sin marca, a bajo precio (los hard discounters y los category killers). Casi la totalidad de las grandes superficies (cadenas de venta) alimenticias francesas se han apresurado para introducirse en este terreno instando a los fabricantes (proveedores) a emprender una carrera desenfadada de promociones salvajes.

Los próximos años, estarán sin duda, marcados por un intento de mejorar la frecuencia de visitas y la fidelización de clientes.

En lo que se refiere al consumidor, seguramente en los próximos años será posible observar en el resto de los países europeos, y en España particularmente, una pérdida de afición por las grandes superficies y sobre todo por los centros comerciales, debido al mayor tiempo empleado en realizar las compras, a los atascos, a las dificultades para estacionar en los parkings, al miedo a las agresiones físicas en dichos lugares, a otras formas de ocupar el tiempo, y al cambio de mentalidad del consumidor que intenta buscar el equilibrio entre la vida familiar y la profesional.

Un estudio realizado en Francia en 1995, muestra que desde hace varios años, mas de la mitad de los franceses tienden a limitar su consumo debido, en parte, a los precios considerados injustificados por el 75% de las personas encuestadas.

Pero lo que resulta todavía mas interesante es que, según el estudio, existen otras razones que impiden una verdadera reactivación y que éstas afectan a las relaciones con los clientes: falta de consideración (59%), falta de calor y hospitalidad en los establecimientos (55%) y falta de profesionalidad de los vendedores (54%). De estos datos se extrae como conclusión que la inexistencia de un buen servicio conlleva la insatisfacción de casi la mitad de los consumidores.

Lo citado, junto con la presión de la competencia y la posición cada día más exigente de los consumidores, lleva como salida a la puesta firme por la calidad.

Estas observaciones deben hacer comprender a las empresas lo interesante que resulta perseguir un servicio de calidad para diferenciarse de la competencia, fidelizar clientes para mantener y aumentar sus beneficios. Pues los clientes de hoy son los beneficios de mañana.

En este sentido, antes de abordar las dificultades ligadas con su operatividad, es importante definir primero el concepto de calidad de un servicio y luego estudiar sus componentes.

Cómo se aplica “la calidad” a los servicios?

El punto de partida de toda gestión de calidad consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno durante los últimos quince años. Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad percibida de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos.

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- Elegir un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s)

El modelo de Gronross (1984) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido...)
- La Calidad Funcional (también conocida como calidad relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ejemplo, el aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).

- La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Gronross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica, y que el encuentro entre prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto hablaremos de la calidad de relación.

El modelo de Parasuraman, Zeithami y Berry (1985), más conocido como el modelo SERVQUAL, considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, éste es intangible heterogéneo e inseparable.

El modelo SERVQUAL distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad: la ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa; la inexistencia de normas; la discordancia entre el servicio ofrecido y las normas; y el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que se podría adoptar sería: "la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización".

Además, es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. Por ejemplo:

- La rapidez: un retraso de 10 minutos en Francia no es tan grave como en Alemania.
- La atención prestada al cliente: Las estaciones de esquí de Colorado son célebres por la atención que prestan a los esquiadores: se colocan cajas de pañuelos de celulosa a disposición de quienes esperan en la telesilla, una persona saluda en la entrada en las pistas y otra limpia la nieve que pueda haber en el asiento antes de que uno se siente.
- En Suiza, ofrecen una calculadora cuando se cambia dinero en ventanilla, etc..

Así, si se admite que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas, a continuación se mencionan los principales componentes de la calidad de servicio:

- Carácter tangible: es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.
- Fiabilidad: consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven al establecimiento.

- Rapidez: se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptados por el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja es una variable a la cual el cliente es muy sensible.
- Competencia: del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para realizar el servicio. Para ello, el personal debe estar bien informado. Así, el grupo francés Intermaché ha hecho participar a 40.000 empleados en el programa DECLIC (programa de información y de sensibilización por la calidad).
- Cortesía: expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial.
- Credibilidad: es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos; por ejemplo, en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, servicio post-venta, etc...Debido a esta variable en España no ha tenido demasiado éxito la venta por correo.
- Seguridad: ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
- Accesibilidad: que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones mas claras aumentan la comodidad para el cliente.
- Comunicación: se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.
- Conocimiento del consumidor: Se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.

Dificultades y problemas

En el terreno de la calidad técnica los progresos son evidentes: las normas establecidas sobre los productos, los certificados de conformidad del Ministerio de Industria, los certificados ISO 9000, etc..

En cuanto a la calidad relacional, sólo se han movilizad las energías de algunos, pero todavía queda lejos de acceder a todas las mentes. Se conoce que unos de los principales factores que inducen a la falta de calidad relacional es la ausencia de compromiso de toda la Dirección de las empresas en el proceso.

Todos los estudios recientes muestran que el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio.

Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida.

En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto mas barato.

Poco a poco sus exigencias, en cuanto a calidad aumentan, para terminar deseando lo mejor.

Para ser competitivas, las empresas deben a la vez, adoptar criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares.

Otro problema adicional es que la calidad concebida y la calidad percibida rara vez marchan a la par. La superioridad de un nuevo servicio sólo en contadas ocasiones resulta tan evidente para un cliente potencial como para su creador.

Además, los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicios, porque la mayor parte de los servicios, requiere la intervención de una persona. Entonces expresar su descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil.

Es mucho más sencillo hacer una reclamación acerca de un producto defectuoso que sobre un camarero poco diestro o poco sonriente, por ejemplo.

Ese silencio es grave para las empresas en materia de servicios, ya que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos, sólo cuatro expresarían su insatisfacción de forma espontánea y además, en caso de insatisfacción, el cliente se lo contará a once personas, mientras que si está satisfecho sólo se lo dirá a tres.

Resulta pues indispensable que cada empresa investigue de forma involuntaria el grado de satisfacción de sus clientes. Además, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo.

Lo que prevalece es la impresión del conjunto, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es pues, esencial, en toda política de calidad de servicio alcanzar la mayor homogeneidad en sus elementos. Por lo tanto, se dice "en materia de servicios, la calidad, es total o no existe". Entonces de nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel, ni un teléfono inteligente sin una asistencia técnica.

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y estas resultan más visibles.

Cuanto más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y por tanto mayor será el riesgo de insatisfacción de cliente.

El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y recién luego consumirse. Es instantánea.

Dado que no puede haber control de calidad a posteriori, comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse.

Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien en la primera oportunidad.

La última dificultad para obtener una buena calidad en los servicios es su dispersión geográfica. Si dos fábricas fabrican un producto destinado al mercado mundial, indudablemente resulta mucho más fácil controlar su calidad de producción que la cientos de cadenas de distribución y de miles de puntos de venta que van a canalizarse el producto hasta el cliente.

Mas allá de la calidad

La fidelización requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino una fuerte voluntad por parte de la empresa de orientarse decididamente hacia el cliente.

El indicador clave de servicio al cliente es la tasa de pérdida de clientes. En Francia, en un hipermercado pasa una media de 35.000 clientes anuales, de los cuales 1/3 asegura parte de las ventas. Si se considera que un cliente regular representa un volumen de negocio anual de 25.000 francos frente a 1.750 francos para un cliente ocasional. Transformar un 5% de los clientes ocasionales en clientes fieles hace progresar el volumen de negocio en un 10% y el resultado de un 40 a un 50%. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización.

Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario, un cliente fiel representa:

- Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costos)
- Una compra media mayor.
- Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
- Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y los productos ofrecidos, lo cual comentará a mas consumidores.
- Por último, conservar a un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar a uno nuevo en prospección. Pero, cómo se hace para conservar a los clientes cuando la competencia es cada vez mas feroz?

Estrategias de fidelización:

Existen dos enfoques considerados por las empresas. La estrategia de defensa consiste en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor. Se basa en la mejora de calidad de los servicios y los productos.

Las empresas han creado destacados servicios al consumidor que intentan resolver los litigios y también prevenirlos, facilitando o incluso solicitando las reclamaciones y con ello hacer responsable al personal de contacto.

En segundo lugar, la estrategia ofensiva se inspira en lo que Richard Cross llama el "Customer Bonding", que consiste en no sólo en satisfacer al cliente sino también ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y la empresa, haciéndolo sentir especial frente el resto: meros consumidores, transmitiéndole el sentimiento de pertenecer a una comunidad.

Por ejemplo, alguna cadena de tiendas ofrece a sus clientes la oportunidad de poseer una tarjeta privada que le permite acceder al rango de cliente privilegiado: cajas reservadas, promociones exclusivas, crédito para sus compras.

Cómo conseguirlo? Dos condiciones resultan necesarias para tener éxito en la fidelización de clientes.

En primer lugar, una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa para mejorar la calidad de sus servicios y productos. Además, la totalidad del personal de una empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarlo. Esto requiere una buena formación.

En segundo término, la utilización rigurosa de métodos y elementos específicos.

Es necesario conocer mejor a sus clientes y evitar la miopía estratégica, implantar procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de la empresa.

Entender la estrategia del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de referencia del cliente, constituyen ejes de investigación que merecen, sin duda, una inversión importante.

El recurrir a bases de clientes, a técnicas cualitativas con la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas de los clientes, y otras técnicas permiten a la empresa acercarse mas a las expectativas del cliente.

Es necesario ser capaz de diferenciar clientes. Debe realizarse un análisis de la cartera de clientes para pasar del marketing de producto a la estrategia de relación; se debe pasar del objetivo de corto plazo de empresas orientadas a la transacción al objetivo de largo plazo de empresas que construyen relaciones.

La empresa debe anticiparse a las expectativas de los consumidores, y para ello necesita reconocerlos y diferenciarlos.

Hay que detectar a los clientes estratégicos, que no son sólo aquellos que realizan mayor volumen de compras, sino también aquellos que pueden arrastrar a mucha gente detrás y desestabilizar a la competencia.

Debe diseñarse mejor la oferta de nuevos servicios. Se trata de que la empresa enumere de la manera mas precisa posible los elementos que constituyen la oferta, y de analizar su valor para el cliente. Habría aquí que diferenciar el "valor aportado", es decir el valor añadido creado por la empresa, y el "valor reconocido", el que percibe el cliente y por el que siente una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él.

Finalmente, considero que la falta de calidad del servicio representa un desafío o incluso una prioridad estratégica para las empresas en los años venideros.

5.2 El factor humano en la calidad de un servicio

En todos los actos de la vida diaria están incluidos toda clase de servicios, en los cuales intervienen personas. Por ende, el común denominador es el factor humano; es decir, por medio de las personas que lo brindan y su desempeño, gravitará la impresión que nos llevaremos de la empresa. Por tal motivo, este tópico es el mas importante en todo servicio, por ello es muy recomendable que se tenga en cuenta que el momento de la verdad es crucial, ya que debe satisfacer al cliente es la única forma de asegurar la supervivencia de la empresa.

Los servicios son parte de nuestra vida y en cada día de nuestra existencia, por más simple que sea, siempre hay un servicio involucrado.

En todo tipo de servicio, el común denominador es el "factor humano"; es decir, las personas que lo brindan y que integran la empresa.

Por lo tanto, la impresión que nos llevaremos de un servicio, está directamente ligada con el proceder de la persona que fue nuestro contacto.

Los ejemplos son innumerables: restaurantes, bancos, estaciones de servicios, clínicas, consultoras, consultorios, servicios profesionales, médicos, etc...esto incluye tanto el ofrecimiento solamente de un servicio, como de un servicio acompañado de un producto.

La satisfacción del cliente es completa cuando se lo atiende con simpatía, cortesía y atención, entre otras cosas y, por supuesto cuando se solucionan sus problemas.

En la Norma ISO 9004-2 gestión de la calidad y elementos del sistema de la calidad para empresas de servicios, se menciona la importancia que posee el involucramiento del personal en una empresa de servicios, la conducta y el desempeño de las personas, el cual influye directamente sobre la calidad de servicios brindado.

Un servicio se compone de los aspectos tangibles y también de la formalidad, sensibilidad, interés, inspiración de confianza, simpatía, etc...Como se puede observar, solamente uno de estos componentes no pertenecen al factor humano.

Es claro que no sólo basta con ser un excelente vendedor, una excelente telefonista, o un buen profesional, sino también hace falta un gran enfoque humano para satisfacer a los clientes.

La importancia del componente humano en un servicio está ligada a la naturaleza del servicio en sí, y se caracteriza de la siguiente manera:

- Poder solucionar problemas.
- Personalidad.
- Servicios adicionales.
- Capacidad para saber manejar el momento de la verdad.

En todo servicio interviene un factor humano y uno tecnológico. Generalmente se busca satisfacer a cada cliente en ambos componentes, pero a veces no es posible. En esos casos se debe buscar el equilibrio; es decir, si no se puede cumplir satisfactoriamente con el factor tecnológico, se deberá compensar con el humano (en un restaurante en el cual la comida sale fría, se suele compensar con una disculpa, un obsequio, etc...).

En el caso de no cumplir con el factor humano se puede compensar con el factor tecnológico (en un banco donde la atención al cliente es mala, a veces se compensa con tecnología, a través de la cual el cliente pueda manejarse por sí sólo automáticamente). En ambas situaciones la satisfacción depende de la valorización del cliente a estos factores.

Muchas veces, desde nuestro punto de vista, el cliente quedó satisfecho pero, al investigar nos encontramos que pasó todo lo contrario. Esto sucede porque, generalmente en un servicio, el cliente es atendido por varias personas y, cada una de ellas ve sólo una parte del servicio y está seguro de que su parte fue cumplida.

Sin embargo, al consultar al cliente, quien es participe de todas las etapas, hace un balance de quienes lo atendieron bien y quienes mal y saca su conclusión, la cual en algunos casos puede ser negativa.

Para poder solucionar esos problemas, se suele utilizar "la técnica del usuario oculto", la cual consiste en enviar a una persona, quien en forma encubierta utiliza el servicio y luego informa el resultado de la investigación; a partir de lo cual, se pueden tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

Anteriormente se mencionó que en todo servicio hay un "momento de verdad": es el instante cumbre donde el cliente decide la compra o no.

Sin lugar a dudas, es la persona de contacto quien debe guiar esa decisión, generando en el cliente una opinión positiva, la cual se generalizará a toda la empresa. Por el contrario, no es raro escuchar personas que se quejan, las cuales pueden expresar ideas como: "en esta empresa son unos incompetentes", y el hecho de se reduce a que la telefonista no lo supo guiar.

Por lo tanto el contacto es crucial en los servicios, aunque sea una llamada telefónica, una reunión extremadamente corta o un simple saludo.

En la misma Norma ISO 9004-2 versa lo siguiente: "la satisfacción del cliente solamente puede ser asegurada cuando hay armonía de interacción entre la responsabilidad de la dirección, el personal, los recursos materiales y la estructura del sistema de calidad".

Para brindar un servicio de calidad es necesario que la empresa funcione como un sistema; es decir, que diferentes componentes interactúen en forma fluida, efectiva y eficiente con un objetivo en común.

Básicamente, un sistema de calidad está constituido por personas, responsabilidades, infraestructura, comunicación y procesos.

Este sistema no se debe basar en el control, sino en el autocontrol; es decir, que cada persona es responsable de sus actos y toma decisiones. Para ello, es necesario el compromiso de la dirección, que se mantenga un sistema documental para procesos y que estén definidas responsabilidades y autoridades de todo el personal de la empresa.

A su vez, todos sus integrantes deben entender y ser consientes que su aporte y sus actos contribuyen directamente a la construcción de la calidad final del servicio.

La dirección tiene además la responsabilidad de proveer los recursos necesarios, uno de ellos puede ser contratar un nuevo empleado, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- Definir exactas características del personal a elegir (perfil).
- Realizar la selección de acuerdo a ciertas pautas y requerimientos.
- Capacitarlo, no sólo en ISO 9000, sino en otras especialidades.
- Evaluar su desempeño.

En cuanto a los clientes internos (los propios empleados), si estos no están satisfechos, no van a complacer a los clientes externos.

Cada persona durante el día de trabajo, interacciona con sus interfaces; es decir, todos tienen clientes y proveedores internos, todo empleado recibe un trabajo de otro, lo procesa y se lo entrega a un cliente interno, al cual tiene que satisfacer.

Esta cadena de satisfacer a nuestros clientes internos nos lleva a que podamos contentar al cliente externo.

En la actual situación de competitividad, la elección de una u otra empresa depende de la elección que causó en el cliente, la atención que le prestaron, etc...Sin embargo, para que el empleado esté contento y, a su vez, pueda satisfacer al cliente externo, éste debe estar motivado.

Las empresas hoy en día ya no motivan a sus empleados con dinero; por tal motivo, se buscan otros medios, como por ejemplo, el reconocimiento ante un buen accionar, capacitación en aspectos que interesan al empleado y participación en la toma de decisión de algunas cuestiones que lo involucran.

Cómo conclusión final, debemos recalcar que el factor humano es lo más importante en todo servicio; por lo tanto, es altamente recomendable que se tenga muy en cuenta que el momento de verdad es crucial, ya que, hoy por hoy, entender y saber satisfacer al cliente es la única forma de asegurar la supervivencia de una empresa.

5.3 El Cliente: El mejor socio de una empresa

Para lograr la permanencia en un mercado cada vez mas competitivo y globalizado se debe alcanzar una condición indispensable: la satisfacción del cliente, ya que si los mismos no adquieren los productos y servicios que provee una empresa, ella dejaría de existir.

Ahora bien, que tendría que hacer una compañía para satisfacer a los clientes?

Ella tiene que establecer una estrategia centrada en la demanda. Por tal motivo, su cometido consistirá en escuchar con atención a sus adeptos, comprender sus necesidades y traducir las mismas dentro de la empresa; adaptando su sistema de gestión y los productos y servicios que proporcionan a esas necesidades.

Otro aspecto importante es la atención inmediata, la respuesta adecuada que compense la desatención es una cuestión de ética de la empresa.

Es conveniente recordar lo que dicen las estadísticas sobre las conductas de los clientes, la mayoría de los insatisfechos no reclaman, sino que naturalmente dejan de solicitar los servicios y productos.

Por ello, el cuestionamiento que deberían hacerse las empresas, con el fin de mejorar el feedback entre proveedor y consumidor, es: Cómo actúa un cliente ante una insatisfacción? Este procede de la siguiente manera:

- Sólo el 4% de los consumidores disconformes se queja.
- Cada cliente descontento le contará su insatisfacción a un promedio de 10 personas.
- El 13% le relatará el suceso a 20 personas.
- Un cliente conforme le narrará conforme le narrará su satisfacción a un promedio de 4 personas.

Cómo percibe el cliente la reacción de la empresa ante una insatisfacción?

- Si las quejas son respondidas, el 60% volverá a hacer negocios con la compañía.
- Si son contestadas rápidamente volverán a hacerlo en un 95%.

Por que los clientes dejan de ser clientes de una empresa?

6% desarrollan otras relaciones.

10% se va por razones competitivas.

15% está insatisfecho con el producto.

68% se aleja por una actitud de indiferencia desde la empresa.

Escuchar las necesidades de los clientes, establecer estrategias y normas internas para satisfacerlas y, especialmente, medir y asegurar que se cumplan, es la secuencia de acciones que se deben realizar para lograr una mejora sustentable en el tiempo, lo cual significa no volver al estado original.

Por esta razón, la información que se obtiene de los clientes es relevante para orientar los esfuerzos hacia la mejora continua.

En las empresas de servicios, la cadena de actividades orientadas hacia la satisfacción del cliente tiene como uno de los eslabones más importantes a los canales de contacto con ellos.

Las encuestas a los clientes y las evaluaciones al personal cercanas a los mismos son los medios adecuados para asegurar que la calidad en la atención se realice según los estándares establecidos y que los mismos mejoren continuamente, a través del aporte insustituible del personal que gestiona el momento de verdad con el comprador.

Debido a ello, dicho personal debe poseer un alto nivel de capacitación y de compromiso, como así también el empowerment necesario para tomar decisiones pertinentes y precisas.

Satisfacción del cliente

Muchas empresas simplifican en exceso la satisfacción del cliente. Existe una tendencia generalizada a pensar en términos de clientes promedio, esto es ilógico desde dos perspectivas. En primer lugar, las diversas empresas tienen numerosos clientes, cada uno de los cuales, en un momento dado, tiene un único nivel de satisfacción individual.

En segundo lugar, hay que destacar que cada uno de estos niveles de satisfacción cambia con el tiempo. En tal sentido, se vislumbra que la satisfacción del cliente es un objetivo complejo y cambiante, de allí que todo proceso, para determinarla, debe poder detectar dicha complejidad, como así también los cambios que se produzcan en el tiempo. Por ello, se transforma en una constante retroalimentación entre la organización y el cliente.

Afortunadamente, la satisfacción del cliente sigue un patrón lógico. Para comprenderlo y que la explicación del mismo sea mas clara se lo puede comparar con los niveles de necesidades y satisfacciones del ser humano (Modelo de Maslow), el mismo se basa en los siguientes puntos:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de pertenencia.

- Necesidades de autoestima.
- Necesidades de autorrealización.

Dicho modelo considera que las necesidades humanas deben satisfacerse en una secuencia fija y en forma acumulativa; es decir que una persona no considera como una necesidad la autoestima sin antes haber satisfecho las necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia.

La analogía de este modelo con las necesidades de los clientes puede demostrarse a través del siguiente razonamiento:

1. La primera necesidad del cliente es que el producto o servicio funcione en las condiciones que fueron pactadas.
2. La segunda de ellas es que el producto o servicio sea confiable y estable en el tiempo.
3. La tercera exigencia es contar con una relación abierta, accesible y personal, como por ejemplo el contacto con el servicio técnico especializado y el acceso gratuito a la red comercial de la empresa.
4. Por su parte, el cuarto requisito es contar con una empresa que invierta recursos para analizar y anticipar las fuerzas de cambio que experimentara el cliente, generando nuevos productos y servicios para cubrir dichas expectativas.
5. Por último, el quinto punto establece la necesidad de contar con una empresa que participe en su negocio, aportando soluciones y considerando estrategias como si fuese parte de la misma. Por lo tanto, si se considera este modelo para evaluar lógicamente la satisfacción del cliente, podrán obtenerse las respuestas necesarias para cubrir sus expectativas actuales y, a su vez, adelantarse a las futuras.

Visualizar las ideas

Si se realiza una evaluación práctica de los hechos se podrá inferir que: si la competencia ofrece muy buenos productos y servicios al mercado, en qué basaríamos la estrategia de ventas para lograr ganar en esta carrera? En tal sentido, habría que ir mas allá buscando satisfacer un nivel superior en la pirámide de necesidades, ya que no resulta adecuado para captar clientes tomar como base el nivel que han logrado los competidores.

Las organizaciones suelen cubrir las dos primeras necesidades a través de la incorporación de tecnología y la implementación de un sistema de calidad.

A partir del tercer nivel es necesario un cambio de actitud en todos los niveles de la empresa, a través del cual se orienten todas sus actividades hacia el cliente.

En síntesis, el primer objetivo de una compañía es lograr la satisfacción, cubriendo sus requerimientos actuales. Una vez que la empresa se asegure

haberlo logrado, deberá plantearse un nuevo objetivo: deleitar al cliente cubriendo sus expectativas futuras y, por último (un escalón mas arriba del deleite), consolidar la relación con le mismo participando juntos en el negocio, lo cual se traducirá en la tan mentada fidelización.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que los clientes les indican a las empresas que deben hacer para satisfacerlos y mantenerlos como tales, aportan sugerencias para deleitarlos y, a través de ellas, se logra una ventaja competitiva que arroja como resultado nuevos clientes.

Asimismo, también hay algunos que orientan a las compañías hacia las acciones que deben tomar para fidelizarlos. En tal sentido, y como conclusión, cabe remarcar que no quedan dudas que, si se les prestase atención y se les respondiese hábilmente, ellos se transforman en los mejores socios.

Finalmente, las organizaciones que manejen bien la lealtad del consumidor se convertirán en poderosas fuerzas competitivas. Para lograr esto hace falta un conocimiento preciso de los componentes del paquete de valor del cliente: calidad de producto y servicio, innovación, precio e imagen y un proceso para asegurar que la voz del cliente se escuche en todo lo que hace la organización. Al dedicarse a brindar valor de primera categoría, una organización hará mas que satisfacer a sus clientes. Cuando lo logre, estará lista para lograr mayor participación en el mercado y mejores resultados; pero el mensaje también debe ser claro: si lo que hacemos no ayuda a ganar más, olvídense.

Conclusiones:

La calidad no puede forzarse. La calidad se mama o se educa, pero en todos los casos debe partir de una cultura fuerte y consistente.

He tratado de hacer especial hincapié en este concepto, del cual estoy profundamente convencido y ha sido mi intención desarrollarlo desde los primeros capítulos de este trabajo con el fin de poder entender luego otros conceptos o ideas.

La calidad ha sufrido variaciones y modificaciones a lo largo de la historia, pasando por varios estadios, hasta que finalmente nos va invadiendo la época de “optimizar los costos” y “orientarnos hacia el cliente”, encontrando que el histórico control de calidad o los costos de calidad por verificación (o inspección) producían “controles” (a veces buenos, a veces no tanto) pero no mejoraba la productividad.

Con la llegada de conceptos como la prevención de errores, las empresas comienzan a utilizar herramientas y las aplican en todas aquellas áreas que tienen relación directa o indirecta con la calidad, mejorando los procesos tanto productivos como operativos y administrativos; optimizando, finalmente los costos.

Los sistemas de calidad bajo Normas ISO 9000 fue la metodología que más éxito ha tenido y la de mayor aceptación.

Por un lado, la implementación de un sistema de calidad no se ha mantenido separado o ajeno a la certificación: en un casi 100%, las empresas han querido certificar sus sistemas de calidad para demostrar al mercado, a sus competidores y fundamentalmente a sus actuales y potenciales clientes, que la implementación de un sistema les aseguraba confianza y seriedad en todos sus procesos.

Lamentablemente, la certificación fue tomando un carácter estrictamente mercantilista, tanto para las empresas como para las certificadoras, restándole el valor o el sentido original a todo esto.

Las certificadoras detectaron el “negocio” y fueron “creando la necesidad” de certificar a todas las empresas, no importaba su estructura ni su rubro, algunas de ellas no lo necesitaban debido a que sus clientes no eran otras empresas, sino el consumidor final, y éste no reconoce (todavía) el valor agregado que tiene un sistema de calidad certificado.

Los sistemas de calidad han logrado concentrar esfuerzos en los errores preventivos y han logrado reducir los costos de todas aquellas empresas que sus procesos así lo requerían.

He desarrollado la explicación teórica y he transcripto casi textualmente testimonios y experiencias de directivos correspondientes a diversas organizaciones, y los resultados logrados de sus respectivos sistemas de calidad/ambiental implementados y certificados.

Asimismo, he volcado los resultados de una encuesta realizada a 60 empresas de diferente estructura y sector industrial, donde los responsables se

expresaron respecto de cada un de los procesos que les tocó vivir para terminar finalmente en un sistema certificado.

He recalcado, desde la introducción a este trabajo, que inevitablemente los costos directos de la calidad son absolutamente necesarios y que éstos deben tenerse en cuenta como una “inversión” que finalmente redundará en beneficios. Esta inversión está concentrada en la prevención de errores pero también en: costos de prevención, capacitación, motivación, investigación de mercado, mantenimiento preventivo y predictivo, revisión de diseño, integración con subcontratistas, atención a clientes, sistema de calidad, control de equipos de inspección, medición y ensayo, control del proceso, gestión de ventas, gestión de suministro, recepción, almacenamiento y despacho, seguridad e higiene Industrial, administración y finanzas y selección de personal , entre otras cosas.

Todo esto podrá redundar en la minimización de los costos internos como: descartes/desechos, retrabajos/reprocesos/retrocesos, reinspecciones, rechazos de materiales o servicios de subcontratistas, demoras/tiempos sobre los standard, depreciación por reclasificación, desmotivación, aumento de existencias, ausencia de existencias, incremento del plazo de cobro/pago, accidentes de trabajo, retepeo de informes y cartas, retraso en reuniones, problemas de comunicación, despidos, derrames/degradaciones, volumen de incobrables, tiempos de caída/redundancias, información mal archivada, instalaciones no utilizadas, tiempos gastados en tareas de inferior nivel y costos adicionales por entregas urgentes.

Asimismo, se reducen casi al mínimo los errores externos: atención de reclamos y quejas, reemplazo del producto, retrabajos, reprocesos, retrocesos, descarte y reinspecciones, bonificaciones por pérdidas prematuras de performance o vida de producto, aceleraciones y demoras, para cumplir el reclamo del cliente, administración de las garantías, activos, repuestos, inmuebles, horas/hombre, gastos generales de servicio técnico, stock de reparaciones y responsabilidades legales, etc..

La implementación de sistemas de calidad ha logrado 2 efectos importantes: uno interno que (como ya comenté) se traduce en la mejora de procesos optimizando costos, pudiendo reducir el precio final, o mejorar nuestro margen de rentabilidad. El efecto externo se basa en la mejora de imagen o la transmisión de seguridad y confianza que se logra como proveedores. Hoy, grandes multinacionales (como las principales terminales automotrices) han sacado de sus listados de proveedores a aquellos que no han implementado sistemas de calidad bajo normas ISO 9000/QS 9000, etc...

Los proveedores con ISO 9000 han logrado asegurarse determinados mercados y a su vez acceder a otros nuevos, debido a la política generalizada de tener únicamente proveedores certificados.

Como conclusión final y comprobación de esta tesis, la implantación y continuo mejoramiento de los sistemas de la calidad, basados en las normas ISO 9000, han reportado a las empresas que lo poseen los siguientes beneficios:

- Mejora de un 80% en la organizaron y planificación de las actividades.
- Mejora de un 60% en la eficiencia y productividad de las operaciones.

- Reducción de un 50% en las pérdidas.
- Mejora de un 70% en el servicio a los clientes.
- Aumento de un 45% en la estabilidad y motivación del personal.
- Aumento de un 60% en las relaciones publicas.
- Disminución de un 30% en las auditorias de clientes.
- Aumento de las opciones para recibir algún premio de calidad, nacional o internacional.

Existen numerosos ejemplos de cómo las empresas de los países en desarrollo pueden competir con otras de cualquier región del mundo, ya que, como hemos visto, la mejor calidad es aquella que “satisface los requerimientos especificados por el cliente, al menor costo para él”, y una de las formas de dar calidad, lo constituye sin duda los sistemas de gestión (calidad/ambiental/seguridad), tan frecuentemente utilizados en nuestros días.

CUERPO DE REFERENCIA

Extracto de la tesis:

La calidad es una estrategia de gestión empresarial que invade el espectro completo de las funciones y organizaciones.

Representa un objetivo de trascendental importancia, que permite lograr progresos de carácter técnico, económico y social, tanto en el ámbito público e institucional, como en el sector privado.

Antes de la Revolución Industrial, el control de calidad en la fabricación de materiales y productos era efectuado por el artesano; es decir, la inspección era sólo un autocontrol y, en muchos casos estaba presente durante la fabricación.

En la segunda etapa, posterior a la revolución industrial, el artesano o trabajador, ya introducido como un número dentro de una organización productiva, comenzó a perder interés en el producto final y en el desconocido cliente.

Se abandonaron el autocontrol y la forma de conocer si lo fabricado era lo que se pretendía (con o sin tener en cuenta los requerimientos del cliente), dando lugar al control de calidad, que se define como “técnicas y actividades de carácter operativo que son utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad”.

El control de la calidad debía realizarse mediante inspecciones y ensayos. Para ello, inspector o analista necesitaba conocer los criterios y normas según las cuales se hacía la verificación, y otros requisitos, tales como: lugar de inspección, la frecuencia, las etapas. Es decir, la recepción de productos, los productos en proceso, o productos finales, los métodos, el equipo que debía ser utilizado y los registros que deben mantenerse.

Después de la segunda guerra mundial, la industria experimentó un incremento en los costos de fabricación, una reducción de los márgenes de utilidades, mercados más competitivos y la introducción de nuevas tecnologías. Esto obligó a las compañías a vender con calidad, en vez de cantidad, y poner énfasis en la prevención de los defectos, en vez de la detección proporcionada por el control de calidad.

La utilización de los sistemas de gestión de calidad, enunciados en las normas ISO 9000, así como una certificación por una tercera parte, se ha convertido en un factor de éxito en el mercado para todas las empresas comerciales e industriales que han alcanzado este objetivo.

Entre las cinco premisas necesarias para lograr la gestión de la calidad se pueden mencionar: compromiso de la alta dirección, satisfacción de cliente, análisis de las pérdidas de calidad, participación de todas las funciones y mejoramiento continuo.

Varias encuestas documentaron un marcado aumento de la conciencia de la calidad a lo largo de la última década. Sin embargo, el cambio más importante

radica en que los compradores ya no expresan el concepto de calidad en términos de la dimensión de un producto o del atributo de un servicio.

Como clientes, están considerando a la calidad como un requisito para la realización de sus compras, medido por su apreciación global del valor no sólo del producto o servicio en sí, sino de la organización y de los intermediarios de la cadena de abastecimiento que lo proveen.

Para las empresas compradoras, el cambio refleja las presiones de los últimos años en cuanto al suministro de equipos y servicios confiables y de funcionamiento predecible, y a la escasa (o nula) tolerancia ante las demoras incurridas en reparaciones y los costos de las fallas.

Los principios rectores más importantes que guiaron el desarrollo del método de productividad progresiva fueron:

- La calidad se prevé y se diseña; es decir, la calidad debe ser aplicada desde la etapa misma de diseño del bien o servicio a prestar, pasando luego por todos los procesos necesarios para concretar dicha prestación, detectando con anticipación cualquier error que pueda cometerse y aplicando las acciones correctas necesarias en forma inmediata para evitar que se transforme en defecto.
- La calidad la construyen las personas, ya que un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización.

Que ese producto o servicio sea de calidad dependerá de que cada uno lo practique, aplicando el principio de "hacer las cosas bien, desde la primera vez (y siempre)".

Esto implica desarrollar al máximo las potencialidades de cada integrante de la organización, dotándolo de los medios y conocimientos necesarios, a la vez que motivándolo y reforzándolo hasta donde sea posible su capacidad de decisión propia, ejerciendo de autoridad y responsabilidad.

- La calidad es un proceso de mejora continua, los requerimientos y expectativas de los clientes no permanecen estáticos sino que evolucionan y se modifican constantemente, cada vez con mayor velocidad.

Edward Deming sostiene que siempre se puede ir mas allá, que nunca se debe dejar de mejorar. Es por ello, que para entender la esencia de la calidad es básico el significado de la mejora continua. Las normas de aseguramiento de la calidad establecen el piso requerido para obtener una certificación pero, si tenemos en cuenta el enfoque basado en el cliente, esto no alcanza.

Es muy importante para la mejora continua que como resultado del proceso de evaluación se definan y calculen los indicadores de efectividad, eficiencia y flexibilidad que correspondan al estado de la situación actual, así como también que se establezcan los objetivos de la productividad y calidad a alcanzar.

La gestión por procesos, a través de un Sistema de Aseguramiento de la calidad, ha hecho de ISO 9000 la herramienta de gestión mas difundida y exitosamente empleada de los 90.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad no es un mecanismo temporario, una etapa a ser superada con la aparición de otras modalidades en la gestión de las empresas, sino que el sistema es la estructura permanente que sirve de base y da soporte a la mejora continúa y al desarrollo del potencial.

ISO 9000 incorpora en el Sistema de calidad, practicas sistemáticas, no usuales en la gestión tradicional: las Acciones correctivas y Preventivas, las Auditorias Internas de Calidad, las Revisiones de la Dirección, que son básicas para la mejora de la efectividad y el desarrollo del potencial.

Podrían citarse como ejemplos estadísticas internacionales, las cuales indican que los costos de la calidad (en realidad, de la **no** calidad) ascienden al 20% de las ventas en manufactura y hasta el 40% en servicios. Por ello, hacerlo bien la primera vez ahorraría aproximadamente 6 veces que si lo hace en la segunda, por lo cual se torna muy importante para una empresa considerar seriamente su incapacidad para hacer las cosas bien desde un primer momento.

A través de la implementación de sistemas de gestión de la calidad según Normas ISO 9000, las empresas tienen la oportunidad de incrementar la satisfacción del cliente, reducir costos, tanto en el corto como en el mediano plazo y, al mismo tiempo, ampliar sus mercados.

Joseph Juran fue el pionero en el análisis de los costos de la calidad, y es el autor del modelo mas utilizado, por el cual dividió los costos en cuatro categorías:

- Costos de prevención.
- Costos de verificación.
- Costos por fallas internas.
- Costos por fallas externas.

En los informes contables tradicionales la mayor parte del costo resultante de la mala calidad permanece oculto. En general sólo es posible descubrir los costos de verificación y los de devoluciones.

La mayoría de las empresas gastan dinero en calidad en los lugares equivocados. Datos provenientes de empresas internacionales que trabajan con esta estructura de costos indican que en promedio, los costos directos totales se distribuyen de la siguiente manera: prevención 5%, verificación 30%, fallas internas y externas 65%.

Básicamente para reducir de fallas hay que gastar mas en actividades de prevención y verificación. Cuando los cada vez menores costos de fallas se suman a los cada vez mayores costos de prevención y verificación, se puede observar que los costos totales se reducen a un mínimo.

Los costos totales de calidad en empresas que utilizan un sistema de gestión de la calidad, van disminuyendo a medida que el mismo madura y se eleva el compromiso y el involucramiento.

El proceso de disminución comienza con una redistribución de los costos. Por tal motivo, al principio, los costos de fallas externas deben disminuir, ya que las mismas se detectarán puertas adentro de la empresa y, a su vez, hace que aumenten los costos de fallas internas.

Al incrementar las verificaciones (y consecuentemente sus costos), los costos de fallas internas disminuirán. Como así también, para hacer disminuir los costos de ensayos y verificaciones, se deben aumentar los costos de prevención.

El descubrimiento del aumento de estos costos hace que muchos sistemas de calidad fallen. La dirección retrae las inversiones en prevención, con lo cual no se comprende el funcionamiento completo ni las reales necesidades de reducción de costos de calidad.

En la actualidad los sistemas de gestión ambiental y de calidad coinciden, básicamente, en considerar a la empresa como un sistema abierto y proponerse gestionar el ciclo de vida de un producto, mediante un camino de evolución: la mejora continua. Por otro lado, también coinciden en proponer un rediseño de los procesos, basándose en un análisis del agregado de valor tendiente a la racionalización de sus costos.

Con respecto a la calidad de servicio, existen diversos enfoques que llevan a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que se podría adoptar sería: "la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización".

Los servicios son parte de nuestra vida y en cada día de nuestra existencia, por más simple que sea, siempre hay un servicio involucrado.

En todo tipo de servicio, el común denominador es el "factor humano"; es decir, las personas que lo brindan y que integran la empresa. Por lo tanto, la impresión que nos llevaremos de un servicio, está directamente ligada con el proceder de la persona que fue nuestro contacto.

En síntesis, el primer objetivo de una compañía es lograr la satisfacción, cubriendo sus requerimientos actuales. Una vez que la empresa se asegure haberlo logrado, deberá plantearse un nuevo objetivo: deleitar al cliente cubriendo sus expectativas futuras y, por último (un escalón mas arriba del deleite), consolidar la relación con él mismo participando juntos en el negocio, lo cual se traducirá en la tan mentada fidelización.

Nómina Bibliográfica:

- Amat, O. **Costes de la calidad y de no calidad**
- Bureau Veritas (1997): **Seminario Costos de la Calidad**
- Clarín (año 2001): **Revista “Manual Integral de Marketing”**
- Curso MCG Qualidade: **Aspectos económicos de la Calidad**
- Deming, Eduardo (1989): **Calidad, Productividad y Competitividad** - Ed. Díaz de Santos S.A.
- DGQ – (1998): **Manual “Sistemas de Gestión de la Calidad en la Práctica”**
- Folgar, Oscar (1996) : **ISO 9000 Aseguramiento de la Calidad** – Ed. Macchi,
- Revista Calidad Empresaria (1999) artículos varios
- Revista Enfasis (1999) artículos varios. -Ed. Austral S.A.
- Rico, Rubén (1996): **Total Quality Management** - Ed. Macchi,
- Rico, Rubén (1998) **Total Customer Satisfaction** -Ed. Macchi,
- Villar, Teresita: **Costos de la Calidad**