

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

La **calidad**, que la Real Academia Española define como "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.", nace en el mercado, en los clientes, en sus necesidades y en sus expectativas, pero para satisfacer a los clientes, la calidad debe imprescindiblemente liderarse y gerenciarse a través de toda la **red de valor** para lograr la satisfacción y el deleite de los clientes.

Si se analiza la totalidad de aquello que no funciona exitosamente, las causas pueden ser el personal, los procesos, los sistemas, etc., pero la **causa principal y la responsabilidad central**, tanto de los aciertos como de los desaciertos, es de aquellos que ocupan el mas alto liderazgo.

Los resultados, que generan altos costos de no calidad y de improductividad, producto de no eliminar esos hechos son:

1. Desmotivación.
2. Pérdida total de credibilidad, confiabilidad e identificación.
3. Fuerte desmejoramiento de la relación interna empresarial.
4. Interrupción del flujo de información importante y completa a los líderes.

Cualidades de Liderazgo Ligada a la Calidad

El liderazgo del equipo de dirección esta abierto en dos valores:

1. Compromiso:

- Involucrarse visiblemente
- Facilidades constantes
- Motivadores de mejoramiento continuo
- Participación en las actividades
- Apoyo a la cooperación y a los esfuerzos continuos

2. Valores :

- La calidad total es el eje central de la cultura cooperativa
- Crear y sostener valores claros, visibles comunicados y uniformados
- Integración de esos valores creados en el management, en el personal, en la planificación, en la gestión, en la acción y en el mejoramiento de la calidad

¿Cómo se difunde y refuerza en la empresa el concepto de orientación al cliente?

No alcanza con definir la orientación al cliente y hacer difusión en los pasillos, lobbies y oficinas, sino que deben realizarse actividades que difundan y refuercen, haciendo creíble esta orientación hacia los clientes, tanto externos como internos.

Algunas de estas actividades pueden ser:

- Encuestas anuales o semestrales de opinión
- Entrevistas con clientes perfectamente planificadas y organizadas
- Revisión y análisis de la realimentación con el cliente
- Mediciones del progreso de la calidad
- Entrevistas de benchmarking
- Reuniones mensuales de direcciones y gerencias
- Reuniones de análisis y acciones correctivas, luego de escuchar a los clientes internos y externos
- Trabajo en equipo enfocado en los clientes internos y externos

Antes de revisar el avance hacia el logro de los objetivos de calidad y operativos, deben establecerse claramente y definir a que estados deseados se referirán. Cada empresa, en función de su política de calidad, deberá establecer sus objetivos y metas de mejoramiento, tanto para el corto plazo - 1 año - como para el largo plazo.

Se deben crear organizaciones abiertas, donde se facilite la comunicación, la interacción y el acceso de todo el personal, derribando las barreras departamentales y las ejercidas por reinos o quintas; los directores y gerentes deben mostrarse realmente abiertos a las inquietudes formales o informales de cualquier integrante de la organización.

Cabe destacar que la calidad es construida, sostenida y mejorada por todos los integrantes de la organización, pero también hay que tener muy en cuenta que la calidad comienza y continúa siempre con educación y capacitación, y se debe iniciar ineludiblemente en la alta dirección.

Se define como valores de calidad de la empresa al sistema de creencias y comportamientos que resultan realmente importantes, primero para los clientes externos e internos, y luego para la organización, así como el alto grado de compromiso, respeto y cumplimiento, desde la más alta jerarquía hacia abajo y hacia los costados y no al revés. Establecer los valores, así como su fiel cumplimiento, es responsabilidad de directores y gerentes.

Los valores deben satisfacer dos condiciones necesarias:

- 1) Ser claros
- 2) Fáciles de recordar

Si los valores solo se comunican, son ineficaces e inútiles; si se los demuestra con hechos diarios, se generan credibilidad, autoridad y vías de acción sostenibles para cumplirlos.

La dirección debe definir valores que se vean reflejados en los objetivos y contribuyan a cumplir la política empresarial. La alta gerencia se debe asegurar que todos los niveles de la empresa entiendan los objetivos de negocios, su relación con los valores de calidad y su rol para alcanzarlos.

La experiencia dice que muchas de las causas de los fracasos en la gestión de calidad se originan en el rol ambiguo y confuso que desempeñan las gerencias de nivel medio, si un gerente no está concientizado, todo el personal que depende de él tampoco lo estará. Es importante que la empresa los motive a fin de que se integren, colaboren y trabajen en equipo con sus pares y su gente. La cooperación de los gerentes medios más allá de su sector es más una necesidad que una teoría, dado que los procesos de calidad no comienzan ni terminan en un sector, y no fluyen verticalmente sino en forma horizontal y cruzada.

Además hay que difundir los valores de calidad fuera de la empresa para estimular y facilitar que otros miembros de la comunidad desarrollen programas de mejora continua de la calidad. El rol del líder se extiende y va más allá de la superficie física que ocupa en la organización, dado que la calidad tampoco comienza y finaliza en los umbrales de cada organización, por lo que es imprescindible que la empresa comprenda su función y su rol en el mercado en este sentido, realizando todo lo que este a su alcance para apoyar y capacitar el sistema educacional, difundiendo los temas de calidad y haciendo aportes para modificar currículas. La mayoría de los universitarios se gradúan sin un conocimiento cabal de los conceptos básicos de la calidad; es así que la carga horaria y de esfuerzo, cuando ingresan en las empresas, es altamente costosa. En liderazgo, no importa que se dice, sino que se hace y como se hace.

Calidad: orientación hacia el cliente

Sus principales fundamentos son:

1. Es el cliente el que maneja la calidad con su satisfacción.
2. Con lo cual la relación y el compromiso continuos con el mercado objetivo son de suma importancia y efectividad.
3. Y a partir de conocer y satisfacer las necesidades, expectativas y atributos claves, se puede viabilizar la orientación hacia el cliente y lograr que sea más competitiva.

La verdadera orientación hacia el cliente comprende:

- Gestión de las relaciones con los clientes.
- Compromiso con los clientes.
- Conocimiento de las expectativas actuales y futuras de los clientes.
- Determinación de la satisfacción de los clientes.
- Administración de los reclamos y/o quejas de los clientes.

La orientación hacia el cliente y los valores de calidad deben obligatoriamente integrarse dentro de las actividades cotidianas de liderazgo, gestión y supervisión de todas las unidades de trabajo de la empresa.

La calidad, además de preverse y diseñarse, debe gestionarse, evaluarse y mejorarse continuamente. Una eficiente gestión requiere, además, diseñar una estructura organizativa que facilite el logro de los procesos de calidad, vía el cumplimiento de los objetivos del negocio y de la satisfacción de los clientes.

Se deben convertir las necesidades, expectativas y valores en requerimientos para todos los niveles, tomando en cuenta para ello los conductores o satisfactores claves expresados por el cliente, conservando, en esos requerimientos, el lenguaje del cliente, y, a partir de esa información específica, segmentar las necesidades y comportamientos de los clientes, por tipo de cliente, por línea de productos y/o servicios, por producto, por servicio, etc.