

Calidad total: el camino a la competitividad

<<<
Tenemos que elevar los niveles
de calidad en todo el proceso de
producción y tener muy claro que
El cliente es el rey y que sin él no
podemos sobrevivir
>>>

Los responsables de la calidad en una organización

La responsabilidad por la calidad total en una organización debe ser compartida por todos, pero debe existir un «gran capitán» y ese es el director gerente o el dueño de la empresa. Muchas veces se cree que el ingeniero de planta es el responsable en una empresa porque se piensa solo en los procesos.

Cada vez que existe un reclamo de calidad, preguntamos: «¿Dónde está el ingeniero de calidad?» Y la verdad es que si esa persona no tiene la capacidad de tomar las decisiones que cambien los procesos productivos, la atención al cliente, los procesos de venta de nuestros productos y servicios o la manera de calcular y determinar los precios de esos productos, estamos en serios aprietos, porque, hoy en día, tener una gestión de calidad total no significa que alguien se ponga al final de la línea y me diga si los productos están bien o están mal.

La calidad hay que verla en su verdadera dimensión. ¿Por qué digo que el presidente es quien debe ser el respon-



sable de la calidad en una organización? Porque, justamente, es él la persona que debe y puede poseer toda la información necesaria para tomar las mejores decisiones. Primero, debe saber cómo están sus productos y servicios, si se encuentran en su estándar ideal de calidad y es eso lo que le deben informar los encargados de calidad. Segundo, debe conocer el mercado, debe de saber si nuestros clientes nos compran por calidad, por precio, porque tenemos una excelente promoción o porque somos los menos malos. Si es esto último, la situación es grave porque significa que el cliente se ve forzado a comprar nuestros productos o servicios porque somos los únicos o los menos malos, no porque seamos buenos.

Dentro de los sistemas de calidad existe un jefe responsable, y además debería existir un Comité de Calidad liderado por un jefe, ingeniero o gerente de calidad. Los temas que se deben tratar en este comité no son solamente temas estadísticos vinculados a la producción, ya que estos son simples datos, sino temas estratégicos como las necesidades de los clientes y las razones por las cuales nos compran.

Calidad y marketing

La información vinculada al comportamiento del consumidor es, por lo general, manejada casi exclusivamente por la gente de marketing, y no solo sirve para desarrollar las estrategias de mercadeo. Por ejemplo ¿qué resulta cuando, al diseñar la estrategia de marketing, se presentan problemas con mi producto?, ¿cómo se desarrolla la relación entre el área de Marketing y el área de Producción responsable de los productos? Este es uno de los puntos que deberían ser resueltos en forma amplia en la Alta Dirección de la Empresa.

Por ejemplo, la visión de mi empresa es ser la que entrega los mejores productos a las clases populares del Perú. Esta premisa debo trasladarla a parámetros que me permitan controlar las variables para lograr este fin. Debo preocuparme porque tengan adecuadas condiciones de empaque, traslado y almacenaje para que lleguen en excelentes condiciones a los clientes y puedan ser usados de manera adecuada. Entonces, nos damos cuenta de que control de calidad no solo significa fijarse en la etapa final de empaque del producto, sino que se tiene que analizar todo el proceso para poder retroalimentar a la organización y tomar a tiempo las medidas correctivas que sean necesarias.

Tenemos que elevar el nivel dentro de las compañías para que respeten la calidad a lo largo de todo el proceso de producción y se debe tener muy claro que, dentro de la empresa, el rey es el cliente. Debemos tener presente, en cada momento, que sin clientes no vamos a poder sobrevivir. Una organización que lidera la participación de mercado pero que no está trabajando cerca al cliente y no consigue clientes para toda la vida, perderá con rapidez su liderazgo.

Principales beneficios de la calidad

La típica pregunta que hace un directivo cuando se le plantea implantar un sistema de calidad en su organización es: «¿Qué ganamos con esto?». La respuesta es que se obtienen muchos beneficios. El primero de todos es una notoria disminución de los costos porque, el tener procesos estandarizados que todos conocen y que se pueden repetir constantemente, permite disminuir las fallas y el desperdicio. La segunda gran

José Luis Piñeiro, profesor del programa MBA de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador



ventaja es que los productos y servicios que se entregan al cliente final serán siempre los mismos, con similar calidad que el cliente ya conoce y que esperará encontrar al recibir nuestros productos. A la larga esto significará que muchos clientes regresen y demanden tus productos y servicios; por lo que la empresa se mantendrá en el tiempo, alcanzando una mayor penetración de mercado.

Un valor adicional es que, cuando existe un trabajo de calidad, se consigue un mejor manejo de los ascensos y promociones. La manera de elegir a quién se debe ascender en un puesto de trabajo debe estar en función de un plan de preparación de todo el personal que involucre su futuro y, principalmente, tenga que ver con su rendimiento, lo que le permite asumir un cargo por encontrarse más capacitado que otros.

Lo peor que puede hacer una compañía es promover a un trabajador de manera arbitraria o «a dedo». El clima que generamos es de mucho resentimiento; Por el contrario cuando se realiza un concurso interno podemos identificar claramente a la persona adecuada, la que, incluso, recibe el reconocimiento y la felicitación de parte de sus compañeros de trabajo, pues se le reconoce como líder.