

## LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD (I) por Antonio Valls

En la pequeña y mediana empresa española más que en la gran empresa, la revolución de la calidad total sigue hacia adelante. Nadie quiere quedar fuera del tren. Sin embargo, muchas empresas no superan la mitad del camino en la implantación de unos procedimientos que se instauran con cortedad de miras sólo para obtener un certificado de calidad, porque al poco tiempo no tienen ningún efecto destacable en la cuenta de resultados de la compañía.

Las más de las veces esto ocurre porque no se tiene claro el fin operativo que se persigue con la implantación de un programa de calidad total. No se intuye el resultado exacto que se puede esperar de dicho programa. Este problema puede superarse fácilmente, si durante todo el proceso de implantación y seguimiento, se establece un indicador de la calidad que se alcanza de manera específica y concreta, en aquel ámbito de la empresa que se pretende mejorar.

### ¿CÓMO MEDIR LOS PROGRESOS EN CALIDAD?

Hay magnitudes que se utilizan rutinariamente en la empresa, como son el número de empleados, las unidades vendidas, los gastos, las amortizaciones, etc., que si bien son importantes, arrojan sólo una luz parcial sobre el verdadero origen del resultado (ganancia o pérdida) que obtiene la empresa. En la organización se hacen muchas cosas importantes, que no obstante pasan desapercibidas. Y es que a menudo lo que no se mide no se ve, y no es posible por tanto analizarlo y mejorarlo.

Cuando se implanta un programa de calidad total, debe tratarse que las personas de la organización a las que les afecta sean más productivas. La primera norma es pues que cada una de dichas personas, establezca un medidor específico para verificar sus propios progresos -o los de la unidad de negocio bajo su responsabilidad-, que permitan hacer afirmaciones tales como:

- "Hemos reducido los retrasos de despacho, a un 10 % sobre el número de entregas".
- "El tiempo promedio de resolución de quejas de clientes se ha disminuido a 3 días".
- "El número de devoluciones de producto por defecto de fabricación es ahora de un 2 por mil sobre las unidades vendidas".

Estas frases tienen una fuerza que nunca tendrán otras más ambiguas del tipo "cada vez lo hacemos mejor". Además permiten analizar objetivamente la situación, medir los progresos, establecer incentivos, y mejorar continuamente, lo cual es el objetivo final de cualquier programa de calidad total que sea digno de recibir tal nombre.

De modo general podría decirse que un método de medición deberá incidir en aquellos parámetros más críticos en su influencia en los resultados. Medir un resultado es conocer la diferencia entre los ingresos y los gastos que determinada acción empresarial comporta. Pero también hay que identificar y comprender los factores subyacentes de este resultado.

Habitualmente bastará con buscar una manera de cuantificar los siguientes puntos referentes a un proceso objeto de mejora:

- Coste de dicho proceso. Será un coste por unidad producida, o un número de unidades producidas por unidad monetaria.
- Tiempo de realización, tal vez medido también en dinero o en otra referencia a la efectividad del proceso (volumen de producción, posible precio de venta...)
- El nivel de calidad que consigue, o nivel de satisfacción real o percibida por el cliente -interno o externo-.

El tiempo es un componente de crucial importancia en el resultado de la empresa, como un todo agregado o como parte de una función. Una buena utilización del tiempo contribuye a mejorar mucho la percepción del nivel de calidad que recibe el cliente. Pero el tiempo también es de manera

directamente proporcional un generador o supresor de coste. Así por ejemplo un mismo volumen de producción obtenido en menor tiempo, puede suponer un menor stock de producto en curso de fabricación, y por lo tanto una menor inversión en este activo. Una menor inversión empresarial incrementa el índice de rendimiento de la misma, y aumenta a la vez el beneficio neto, al posibilitar una disminución en gastos financieros.

Como medida de eficiencia, siempre hay la opción de utilizar un precio de venta con que valorar el output de un proceso. En algunos casos esta medición resultará decisiva para pronunciarse sobre una cuestión de creciente importancia en muchas empresas: ¿Qué es mejor fabricar o comprar? El intento de dar respuesta correcta a esta pregunta, está llevando a muchos directivos a acometer un amplio proceso de reagrupamiento empresarial en sus respectivos sectores.

En un próximo artículo analizaremos los problemas más habituales que se presentan en la medición del progreso de una determinada actividad empresarial.

## LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD (y II) por Antonio Valls

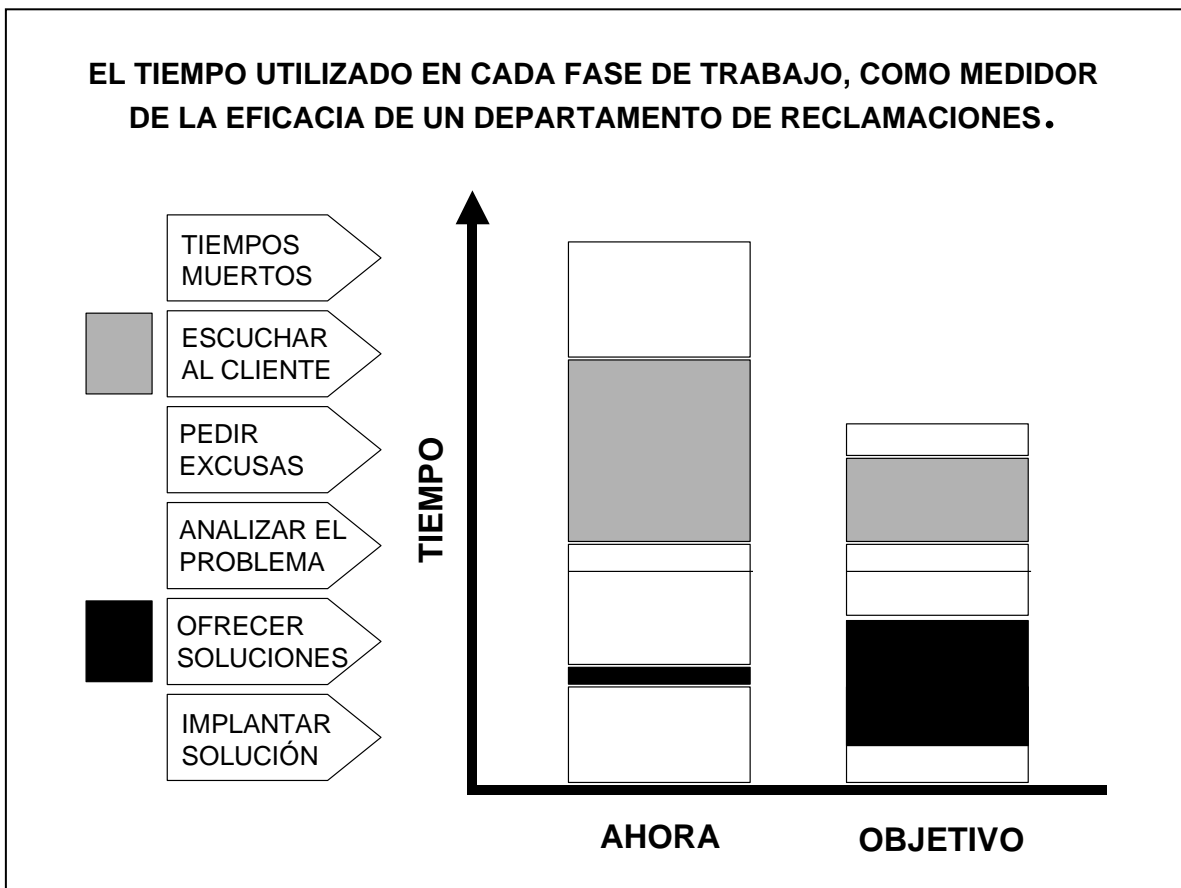
En el artículo anterior vimos que los parámetros de coste, eficiencia y calidad, son esenciales e intervienen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, y permiten ser cuantificados y comparados. Una tabla de medidas, podría utilizarse por ejemplo para controlar:

- Cantidad de nuestros productos que pasan el control de calidad a la primera (podría expresarse en porcentaje).
- Período comprendido desde el inicio del desarrollo de un producto hasta su comercialización (expresado en tiempo).
- Período comprendido desde que la materia prima entra en el proceso productivo, hasta que entra en forma de producto acabado en el correspondiente almacén -si lo hay- (expresado en tiempo)
- Nivel de calidad del suministro de uno o varios proveedores (expresado en porcentaje de mercancía devuelta).

Diremos pues que un buen programa de calidad total, debe entrañar la construcción de unos indicadores que permitan cuantificar, medir y auditar los procesos que se quieren mejorar, para medir en fin su grado de excelencia. (Ver figura anexa).

### LOS PROBLEMAS MÁS HABITUALES EN LA MEDICIÓN DEL PROGRESO

Sin embargo la experiencia indica que la medición del logro específico de una persona o sección queda desvirtuada y eventualmente sin efecto, cuando atiende



demasiado a aspectos poco relevantes de un proceso. Por tales aspectos deben entenderse aquellos que aunque ejecutados de manera superlativa, inciden poco en la cuenta de resultados.

Cierta empresa se propuso reducir los gastos de material de oficina (que incidentalmente representaban el 0,001 por ciento de la cifra de ventas). Pocos fueron los empleados que se sintieron motivados a hacer algo concreto por reducir ese gasto. Ante esta apatía, el jefe de suministros anunció que no entregaría a nadie ningún artículo de escritorio, si primero no se le mostraba el que ya no servía. Así por ejemplo para conseguir un nuevo bolígrafo, había que entregar el antiguo agotado. Esta directriz originó toda clase de comentarios burlones,... así como un mercado negro de material usado. Hasta hubo un experto en trocear gomas nuevas, y en dar a los trozos apariencia de desgaste a fin de conseguir otras tantas gomas nuevas.

Asimismo, un método de medición pierde eficacia si los resultados de las mediciones de progreso no se hacen públicos. El objeto de esta publicidad no es humillar a los que no avanzan, sino ensalzar a los que consiguen mejores resultados. En una escuela de negocios se obtuvieron incrementos notables en el grado de satisfacción de los asistentes a los distintos cursos, porque se exponían mensualmente en un lugar visible los nombres y calificaciones de aquellos profesores, que obtenían un mayor nivel de aceptación global de la asignatura, por parte de su alumnado.

Ya se ve que previo a la decisión de qué indicador adoptar para medir el grado en que se obtiene la mejora continua en la empresa, es esencial escoger adecuadamente cuál es aquella faceta de la organización cuyo devenir se quiere seguir de cerca. Sobre este importante punto, trataremos en un próximo artículo.