

¿QUÉ PUEDE HACER "REALMENTE" POR MI EMPRESA, LA CALIDAD TOTAL? Por Antonio Valls

En conferencias y seminarios sobre la calidad total, se percibe todavía hoy, que muchos asistentes y participantes se preguntan: ¿Qué puede hacer realmente el movimiento pro-calidad total por mi empresa? ¿En qué pueden ser realmente útiles para mi negocio los postulados de la calidad total? ¿Cuáles son los verdaderos aportes que ha hecho la calidad total a la dirección y gestión de empresas? ¿Qué me ofrece la calidad total que yo -como directivo o profesional- pueda aprovechar?

Todavía hay quien piensa que la calidad total, se aplica solamente a las industrias que pelean diariamente en el mercado para conseguir productos de cada vez mayor calidad. O que se trata de conseguir calidad de vida en el trabajo para el empleado. O que es un conjunto de normativas para reunirse con efectividad. O que se trata de una serie de métodos y procedimientos a los que hay que acogerse para conseguir un certificado de calidad (de producto o empresa). En realidad, la calidad total es todo esto y mucho más.

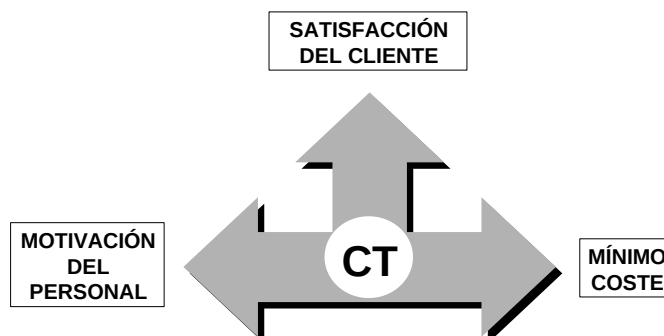
EL ÁMBITO DE LA CALIDAD TOTAL

Precisemos en primer lugar que no hay restricciones en cuanto a sectores económicos o áreas de la empresa en los que puede ser útil la calidad total como filosofía. Puede rendir resultados en industrias extractivas, agrícolas, manufactureras, empresas comercializadoras, distribuidoras o de servicios. Se han dado incluso interesantes y provechosas experiencias en la administración pública. Y dentro de la empresa puede ser útil y rendir beneficios tanto en el área de marketing, como en la de control, finanzas, personal, producción, administración, compras, logística, servicio de atención al cliente e informática. En España la calidad total está más introducida en empresas grandes (empresas "escuela") que en la pequeña y mediana empresa, donde tiene un inmenso camino por recorrer.

LOS OBJETIVOS Y LOS MEDIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Cómo puede observarse en la figura anexa, la calidad total trata de maximizar los resultados de la empresa en los tres factores básicos para su supervivencia: la satisfacción del cliente, la motivación del empleado y los costes de la actividad del negocio. Una empresa con muchos clientes insatisfechos es pronto barrida del

LOS TRES FACTORES BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL



mercado por otras más cuidadosas. Una organización en la que el empleado no está motivado, lleva a cabo su cometido con mediocridad... y es pronto sustituida por otra más innovadora. Y sin el nivel de costes oportuno, no se puede ofrecer un precio de venta competitivo sin el riesgo de perder dinero.

La calidad total busca la continua mejora en esos factores y evitar defectos. Propone una labor de mejora actual y preventiva. Intenta que se hagan las cosas bien a la primera, porque es consciente del alto coste de la no calidad. Su objetivo final es conseguir que en la empresa haya cero existencias, cero errores, cero de papeleo inútil, cero averías y cero retrasos. Es decir: que se trabaje con cero defectos.

Para el logro de estos objetivos la calidad total se apoya en unos comportamientos y unos instrumentos que le son característicos, algunos de los cuales constituyen su peculiar y específica aportación. Podría decirse que:

CALIDAD TOTAL = COMPORTAMIENTO + INSTRUMENTOS.

Veremos en qué consisten y qué pueden dar de sí -tanto el uno como los otros- en subsiguientes artículos.

LA CALIDAD TOTAL EN LA PRÁCTICA

Parte de la confusión -y un cierto escepticismo- que existe en España con respecto a la calidad total se debe a que se han cometido errores muy crasos en su nombre. Empresas e instituciones muy sobresalientes han puesto en marcha caros y ambiciosos proyectos de implantación de la calidad total en sus organizaciones, que han resultado un completo fiasco. Las causas fundamentales por las que ello ha ocurrido son cuatro: no hacerse las preguntas clave antes de empezar, reducir la implantación de la calidad total a la creación de procedimientos formales, falta de implicación de la alta dirección, y no escoger al consultor adecuado.

De las causas de fracaso mencionadas la más crítica es quizás la primera. Pues ningún programa de calidad total será exitoso, si primero la empresa no da respuesta concreta y satisfactoria a unas preguntas tales como las siguientes: ¿En qué debo ser excelente? ¿Cuál debe ser mi ventaja competitiva? ¿Que significa en realidad ser líder en el sector en que actúo? Sólo entonces podrá empezar a pensarse, en implantar un sistema de mejora continua (un comportamiento y unos instrumentos) en la organización, que de verdad la consolide e impulse hacia adelante.

Como conclusión podríamos argüir que donde haya algo que mejorar (¡¡en todas partes!! -diríamos todos-), es posible pensar en establecer un programa de calidad total. Es decir: la calidad total puede hacer mucho por mi empresa; es una buena idea, puede aportar resultados. Pero si no se la implanta con el enfoque adecuado, sólo reportará desmotivación y pérdidas. En calidad total, el "cómo" ponerla en práctica es fundamental.