

La Gestión de Calidad en Tiempos de Crisis

Raúl Bernasconi

Mayoritariamente, las "Prácticas de Calidad" que las empresas de nuestro medio han llevado a cabo históricamente (ya sea mediante una "función" específica, o bien por iniciativa individual de distintos sectores) han puesto el énfasis en la *satisfacción de los clientes*, fundamentalmente a través de:

- El diseño e implementación de distintos mecanismos de *aseguramiento de la calidad de insumos, procesos y productos*.
- El diseño, implementación y control de *servicios de apoyo* a los clientes, a partir de las distintas "interfases" que la empresa mantiene regularmente con los mismos (por ejemplo, el servicio de Atención de Consultas, Quejas y Reclamos).
- Las *mediciones de satisfacción* de los clientes (y, en menor medida, de su lealtad).

A mediano y largo plazo estas cuestiones seguirán siendo, sin duda, tanto o más importantes que hasta el presente, especialmente para aquellas empresas que deban encarar políticas exportadoras agresivas y/o competir abiertamente en el mercado local, así como para los principales proveedores de las mismas.

A *corto plazo*, y frente a una crisis de magnitudes inéditas, los objetivos de calidad anteriores pueden perder prioridad en las empresas de nuestro medio, frente a las cuestiones económico-financieras y a la "administración del conflicto".

Algunos de los desvelos actuales, en la mayoría de las organizaciones, son:

- El cambio permanente de las reglas del juego / la inseguridad y jurídica.
- La restauración del crédito / capital de trabajo / "circuito financiero interno".
- El redimensionamiento de estructuras / la disminución de costos operativos (a causa del desfase entre precios y costos, y también por la fuerte caída en la demanda).
- El replanteo de las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, personal y Estado.
- La protección contra las pérdidas por inflación / devaluación.

En este contexto, ¿tiene la Gestión de Calidad algo que aportar a las organizaciones?

El reenfoque de la "Gestión de Calidad"

Sabemos que, en su concepción más "moderna", la Gestión de Calidad tiene como objetivo central la búsqueda de un razonable equilibrio entre los requerimientos o demandas de los distintos "stakeholders" de la empresa: Accionistas, Clientes, Personal, Proveedores, Comunidad, Estado, etc.

Creemos que, en los últimos tiempos, las prácticas de Calidad aplicadas por muchas organizaciones han tenido un cierto "sesgo" hacia la satisfacción de los clientes en especial. Quizás esto se deba a que en esta área existían grandes falencias (que, en no pocos, aún hoy persisten), especialmente en los procesos de servicio y atención.

Lo cierto es que aspectos tales como:

- la *productividad*,
- la *reducción de costos*,
- la *eliminación de actividades que no agregan valor*

no parecen haber sido tan prioritarios para los especialistas de nuestro medio, a pesar de que en países emblemáticos de la "Calidad", como Japón, siempre han estado presentes en un primer plano.

Nadie niega, obviamente, la importancia de la satisfacción y la lealtad de los clientes: simplemente decimos que, desde el punto de vista de la definición de "Gestión de Calidad" antes apuntada, el "equilibrio" requerido parecería haberse "desbalanceado" un tanto hacia este stakeholder en particular.

Por otra parte, es bastante evidente que la reducción de costos y gastos *innecesarios* repercute

favorablemente no solo en la satisfacción de los accionistas (lo cual, sin duda, es decisivo), sino también en la de los clientes (ya que permite a la empresa brindar un mayor grado de *innovación* y/o un *menor precio* y/o un *mejor servicio*), así como en la del resto de stakeholders en general (posibilidad de empleo, pago de impuestos, etc.).

En organizaciones medianas y grandes, especialmente del sector manufacturero, los responsables de las áreas de "Producción" son quienes más se han ocupado, históricamente, del tema "eficiencia / costos" y, en general, lo han hecho razonablemente bien. Esto puede deberse, entre otras causas, a que tiempo atrás los costos de producción eran los más relevantes (ya no es tanto así en muchos casos), y a que los profesionales a cargo (los "ingenieros") suelen tener, por formación, una "visión de procesos" desarrollada.

No ocurre normalmente lo mismo con el resto de áreas de la empresa: los responsables de los procesos *comerciales, de servicio al cliente* e *internos de apoyo* no siempre tienen la formación y la "actitud" mencionadas en el párrafo anterior. Podemos incluir también en esta situación a los procesos relacionados con la *compra / provisión / distribución de servicios*. En todas estas áreas, las mediciones de productividad, el control de insumos-procesos-productos, el análisis de valor, etc., son mucho menos habituales que en las de Producción de empresas industriales.

La propuesta es, entonces, *volcar parte del know-how y recursos de los "Profesionales de la Calidad" al análisis de los procesos y estructuras "no productivos", con el objetivo de aumentar sistemáticamente la relación desempeño-costo de los mismos.*

Cómo encararlo

En primer lugar, debemos revisar las "especificaciones de calidad" de los productos y, fundamentalmente, los *servicios* generados por dichos procesos. ¿Qué resulta admisible para la empresa y el mercado en una época de crisis, y qué no? ¿Cómo deseamos compararnos con lo que haga el resto de nuestros competidores?

A partir de las definiciones anteriores, las prácticas de Calidad incluyen numerosas metodologías y herramientas que pueden aplicarse a la disminución de costos y gastos (en particular, de las áreas "no productivas"), para el nivel de calidad que se haya ratificado / rectificado en el paso anterior. Entre ellas:

- Medición y control.
- Análisis de valor agregado.
- Diseño de procesos.
- Diseño organizacional.

Una descripción detallada de las mismas excede, claramente, el marco de este documento, pero sí nos gustaría destacar un aspecto que numerosos proyectos realizados en este tema nos han señalado a lo largo del tiempo:

La esencia del éxito no está necesariamente en la "sofisticación" de las metodologías, herramientas y tecnologías aplicadas, sino en el "armado" e implementación de las mejoras apropiadamente dichas.

La afirmación anterior es particularmente importante en tiempos de crisis, dado que las empresas deberán "arreglarse", para la realización de este tipo de proyectos, con recursos mayoritariamente internos y sin posibilidad de invertir significativamente en tecnología.

Creemos que la subestimación de los aspectos "blandos", que a menudo encontramos en la práctica, obedece en parte a la aplicación (consciente o inconsciente) de un *enfoque relativamente "facilista"*:

- La tecnología suele presentarse como la solución "mágica" (objetiva, rápida, "limpia", etc.) del problema en cuestión.
- El responsable último de la solución tecnológica es, muchas veces, alguien externo a la empresa, de modo que si algo sale mal siempre tendremos con quien "compartir las culpas".
- El enfoque mencionado permite una cierta "liberación" de los altos directivos en relación al tema, ya que su rol se limita, básicamente, a la aprobación del proyecto y del presupuesto

respectivo, y al control de avance y resultados.

Nuevamente, no es que desestimemos el valor o impacto de la tecnología, sino que estamos convencidos que la búsqueda del equilibrio (en este caso, entre aspectos "duros" y "blandos") es también imperiosa en el enfoque y ejecución de los proyectos de este tipo.

¿Cuáles son algunas de las características que debería tener un proyecto de mejora de eficiencia de áreas "no productivas", a fin de asegurar los resultados deseados?

- Convencimiento, y apoyo real, de los máximos directivos involucrados.
- Asignación de un Project-Leader "de peso" (experimentado, respetado, criterioso, etc.).
- Conformación de un Equipo de Proyecto integrado por representantes destacados de todos los sectores interesados / afectados.

Lo anterior resulta especialmente obvio si tomamos en cuenta que *a los proyectos los "hacen" las personas*.

Si bien los tres "factores de éxito" mencionados son críticos, la *selección del project-leader adecuado* es, quizás, el más importante de todos, dado que sobre sus espaldas recaerá primariamente la realización "práctica" del proyecto, el relacionamiento con las distintas áreas y niveles jerárquicos y, en definitiva, el logro de los objetivos finales planteados. También deberá enfrentar y resolver los numerosos problemas y detalles cotidianos que, sin duda, habrán de presentarse.

Conclusión

A partir de lo expuesto, estamos convencidos que:

- Las "Prácticas de Calidad", y los profesionales a cargo de las mismas, tienen importantes aportes que efectuar en épocas como la presente, en la medida que reorienten el foco de su actividad según las prioridades estratégicas de sus respectivas organizaciones. Desde múltiples puntos de vista, es imperioso que estos aportes sean "concretos" y "visibles".
- En muchos casos, las áreas "no productivas" deberían ser tomadas especialmente en cuenta, si de detectar oportunidades de mejora de eficiencia / disminución de costos se trata.
- Particularmente en tiempos como los actuales, los aspectos "blandos" de este tipo de proyectos (apoyo político, calidad del project-leader, "inteligencia" del equipo de trabajo, etc.) son tanto o más importantes que los "duros" (herramientas, tecnología, etc.).
- Si se actúa en la forma adecuada, aún con presupuestos limitados (situación previsible en el corto y mediano plazo) es totalmente posible lograr resultados tangibles.