

Razones que provocan el hábito de mejorar



Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA

consejo

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Fuente: Revista Consejo - N° 02 - Mayo 2008 - ISSN 1851-6610

A pesar del riguroso gris de su traje, Alfredo Rodríguez es amable y saluda mediante un caluroso apretón de mano. El encuentro se concreta en las oficinas de FUNDECE (Fundación Empresaria para la Calidad y Excelencia). Sus 33 años como CEO de la filial argentina de la firma suiza Sika son un buen respaldo y le dan libertad absoluta para hablar sobre el tema.

Consejo: ¿Qué se entiende por gestión o control de calidad?

Alfredo Rodríguez: Podemos decir que calidad es aquello que percibe la persona a la cual va dirigido un servicio o producto. No es lo que viene dentro, ni lo que yo pienso, sino lo que piensa y percibe aquel que lo recibe. Los controles de calidad se vienen ejerciendo desde hace muchísimos años y son aquellos instrumentos que me dicen “qué pasa” y “qué no pasa”.

Hasta 1991, la calidad era un concepto de laboratorio y justamente se trataba de la aceptación o no de un producto o servicio. A partir de ese momento empezaron a tomar protagonismo las normas de calidad.

¿Por ejemplo, las comúnmente llamadas normas ISO?

Así es. Pero, a pesar de ello, existe una gran confusión en la gente. Es muy común escuchar: “este producto cumple con las normas ISO”, y eso es una mentira. Las normas ISO lo único que garantizan es que, a partir del proceso que utilicé para hacer un producto o para dar un servicio, ese producto o ese servicio va a ser bueno. En conclusión, lo que se certifica no son los productos o los servicios, sino el proceso por el cual la empresa llega a su obtención.

¿Cuándo las empresas se empiezan a dar cuenta de que era necesaria la utilización de estos sistemas de normas?

En el mundo de los negocios hoy se habla de World Class o Not World Class (NdeR: El concepto World Class Manufacturing quiere decir “Fábrica de Clase Mundial”. Es la fábrica a la que las demás del mismo sector se quieren parecer. Es un sinónimo de excelencia). Las empresas se fueron dando cuenta de que pertenecer a ese grupo exclusivo les iba a permitir poder exportar y poder comparar su producto ante uno importado. Y se dieron cuenta, también, de que para poder alcanzar ese nivel tenían que recurrir necesariamente a un modelo de gestión de calidad.

Es decir que en la actualidad hablar de empresa u organización es hablar, al mismo tiempo, de normas o de gestión de calidad.

Es así, aunque hay una serie de preconceptos o de ideas equivocadas en materia de calidad. Los empresarios asocian la palabra con costos muy altos, gran extensión de

tiempo para aplicar las normas, tamaño o tipo de empresa, tipo de producto o servicio, etcétera.

Debemos tener en cuenta que los procedimientos nacen a partir de una filosofía que se conoce como top down, es decir que todo se inicia desde la parte superior del organigrama de la empresa. El gerente general o CEO no puede estar esperando que las cosas ocurran: es él quien debe iniciar el cambio.

Concretamente, ¿qué es lo palpable dentro de una empresa o institución con certificación de calidad?

Hay un principio de calidad que dice que aplicar un sistema beneficia al accionista, al cliente y al personal. El campo de acción de alguien que trabaja en una empresa con calidad se amplía extensiblemente. Una persona que viene de una empresa que emplea sistema de calidad es valorada de otra manera a la hora de una búsqueda laboral. El accionista sale beneficiado porque gana más, y el cliente, porque recibe un producto mejor. Es una perinola donde ganan todos.

¿Estas normas son igualmente aplicables a empresas productivas como a prestadoras de servicios?

En este punto es común encontrarse con complejos o preconceptos, porque el empresariado argentino en general cree que este es un servicio para grandes firmas o para empresas extranjeras. Otros piensan que porque ofrecen servicios no lo necesitan y no se dan cuenta de que, si uno lo mira como un proceso, el servicio es un producto. Inclusive, hay modelos y normas aplicables a empresas sin fines de lucro, que, si bien no trabajan por dinero, lo hacen por la satisfacción del cliente, abonado, asociado, matriculado, etcétera.

¿Las empresas utilizan las certificaciones como un elemento para competir dentro del mercado en el que se manejan?

No, porque es una estrategia interna. Soy más porque soy mejor, pero no soy mejor porque le gano al otro. Por ejemplo, el Premio Nacional a la Calidad es una competencia importante, pero no es más que algo secundario en la vida de una empresa.

¿Es posible que existan empresas que certifiquen solamente algún área o ciertos sectores y no su totalidad?

Hay que ver a la empresa como una serie de procesos: de atención al cliente, de fabricación, de empaque, de atención de reclamos, etc. Yo puedo tomar uno de estos procesos y optimizarlo. Pero lo lógico es que se trabaje en red, es decir que ese proceso afecte a los otros. Debería haber una cierta homogeneización de los procesos.

Una vez que la empresa logró la certificación de calidad deseada, ¿quién se encarga de controlar que esas normas se cumplan con el correr del tiempo y de las actividades cotidianas de la empresa?

Tanto las normas ISO como las demás prevén auditorías, generalmente, cada seis meses. Estas controlan la totalidad de la compañía o solo algunos procesos. Las auditorías sirven para detectar no conformidades, es decir, desviaciones de lo que estaba previsto en el proceso original. Pueden pasar tres cosas con los procesos: se corrigen, se recertifican o se cae la certificación. Debemos tener bien en claro que la certificación no es un premio que se da una vez y de por vida.

Entonces podemos decir que hablar de calidad es hablar de una mejora continua.

Creo que todo se podría resumir diciendo que siempre hay una forma mejor. Ya sea porque tengo que cambiar el manual o porque necesito hacer el proceso de una forma diferente o porque hay una novedad o, simplemente, porque tengo una meta más alta.

Así como las empresas van buscando mejoras en su calidad, ¿los controles de gestión también evolucionan?

Indudablemente que sí. Hoy estamos trabajando con lo que se conoce como Six Sigma (seis sigma), que es otra vuelta de tuerca en el camino que nos lleva hacia la calidad total. En Six Sigma existe el concepto lean, que es una palabra inglesa que quiere decir magro, sin grasa. Este concepto tiene que ver con una práctica que me permite generar un proceso desde su origen sin desviaciones, evitando tener que tomar un proceso ya existente para tratar de mejorarlo. Es verdad que generalmente las compañías ya están en marcha, pero siempre hay lugar para iniciar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva división.

¿Cómo reaccionan las empresas ante esta posibilidad de adquirir certificaciones de calidad en sus procesos?

Más allá de la conveniencia que esto puede generar, hay una cierta resistencia. Trabajar con Six Sigma, ISO o lean implica una exigencia, un cambio. Esta apertura hacia algo nuevo a veces es mirada con desconfianza, pero es algo natural del ser humano. Está en la visión del CEO decir qué se va a hacer y cuándo. Es una decisión estratégica de las más importantes que tiene un gerente general, inclusive más que crecer o ganar dinero. Porque se puede crecer mal o ganar plata de forma no sostenible. Solamente es posible avanzar cuando se está amparado en los procesos de control.