

## Los pilares de un Sistema de gestión de la Calidad

Los pilares sobre los cuales -a manera de columnas- se debe asentar todo sistema de calidad eficaz son:

- El convencimiento de la Alta Dirección.
- La formación de los gerentes y del personal.
- El control de los procesos.
- Y la mejora continua.

**Convencimiento de la Dirección.** El convencimiento de la Dirección es fundamental e indispensable a los efectos de construir el Sistema de Calidad, pero, muy especialmente, a los efectos de **vivirlo para garantizar** su mantenimiento y mejora en el tiempo. Este tema es sumamente fuerte y es el más difícil de lograr de forma genuina.

Si los gerentes de una organización no saben perfectamente cuál es la estrategia a seguir, si no tienen perfectamente definida cuál es su política empresarial, **si no dan mensajes claros a su personal**, la gestión de la calidad y por tanto de la empresa, será deficiente. Cuando menos, se está usando el SG de forma deficitaria.

Los sistemas de calidad se fundamentan en estrategias de mejora a muy largo plazo, o de elementos de difícil valoración a corto plazo. Por ejemplo, un sistema de calidad defiende la evaluación de la satisfacción del cliente pero los frutos de ello se cosechan con el tiempo. Cuando recién inicia, el resultado puede ser bueno o no; el resultado se cosechará pasados los años, cuando la mirada atrás nos ilustre cuán bien lo hemos hecho.

Lo mismo ocurre en los otros temas. Hasta que no pasa un tiempo razonable, los resultados obtenidos no se podrán observar. En definitiva, podemos asegurar que cuanto más lejano y ambicioso sea el objetivo fijado por la empresa, más grande debe ser el convencimiento de todos sus miembros para lograr llegar hasta él y no caer en la tentación de abandonarlo todo.

Los sistemas de calidad plantean disyuntivas continuamente sobre si se deben hacer las cosas por el camino fácil a expensas de lo que pueda pasar mañana o si se debe seguir el camino difícil pero garantizando una mejora en el futuro. Es la típica disyuntiva de los objetivos a corto plazo o los objetivos a largo plazo.

Así, por ejemplo, cuando en una cadena de servicio se plantea un “producto no conforme”, una queja o cualquier no conformidad; sea, se produce la “no calidad”, se plantean dos alternativas: “parar” la cadena de servicio y estudiar la causa profundamente y encontrar una solución definitiva para que el problema no se reproduzca aun a sabiendas de que se perderán unas horas muy valiosas, o seguir “produciendo” a la mitad de la velocidad para disminuir el riesgo de servicios “defectuosos” y poder entregar el producto pensando “*y mañana ya veremos cómo lo arreglamos*”. La mayoría de las empresas sin una vocación clara hacia la mejora continua escogerán el camino fácil.

Para tomar siempre la elección con miras al largo plazo, hay que tener un convencimiento total en el sistema de calidad y en el principio que la calidad pasa por escoger siempre la alternativa que más beneficie al cliente y por ende a la empresa y no aquella que sea más sencilla.

Los sistemas de calidad, por su componente de factor humano y la importancia de participación de todos los empleados de la empresa, requieren de un personal muy convencido y muy predispuesto a aceptar los cambios e intentar la mejora diaria de los procesos. Para que el personal esté tan implicado, la **dirección**, en todos sus niveles, tiene que haber explicado con profundidad las filosofías de calidad y haber **demostrado con sus actuaciones** que realmente se lo cree. Difícil verdad, predicar con el ejemplo.

**Formación.** Otro de los pilares sobre los que se asientan los sistemas de calidad es la formación. En palabras del consultor japonés Ishikawa “la calidad empieza y termina con la formación. Para promocionar la calidad con la participación de todos, la formación ha de darse a todos los empleados, desde el gerente superior, hasta los trabajadores de la línea de frente. La calidad es un pensamiento revolucionario en gestión, por eso todos los procesos de pensamiento de todos los empleados deben cambiarse. Para realizarlo, la formación ha de repetirse una y otra vez”.

Los sistemas de calidad buscan el aprovechamiento de todas las capacidades de los empleados de la empresa, pero no sólo las capacidades ya demostradas, sino también las potenciales. La formación ha de ser el instrumento que permita a los empleados convertir en habilidades reales la potencialidad que llevan dentro.



## Consultoría y Capacitación en Gestión Empresarial para la Competitividad

Teléfonos: (506) 2256-1583 y 2222-3479 Fax: (506) 2256-1834  
www.dimerca.co.cr E-mail: [dimerca@dimerca.co.cr](mailto:dimerca@dimerca.co.cr)

**Control de procesos.** El control del proceso, entendido como el control de todos los factores que influyen en el proceso y que pueden incorporar variabilidad al mismo, es vital para conseguir productos/servicios de calidad. Se entiende por factores que incorporan variabilidad al proceso aquellos aspectos de gestión que afectan a los procesos productivos, esto es, mantenimiento de equipo y del software, motivación, comunicación y formación del personal, métodos de trabajo, entre otras.

**Mejora Continua.** La mejora continua desempeña el papel vital de potenciados y encargado de mantener el sistema de calidad en el buen camino. Todo el sistema de calidad debe buscar un único objetivo: conseguir organizar las actividades de la empresa y crear la estructura de gestión adecuada para permitir la mejora continua.