

¿Conoces la calidad de tu proceso?

VICTOR LLANEZA, MIRIAM GONZALEZ

Bajo esta aparentemente sencilla pregunta se inició en la planta que Lucent Technologies Network Systems tiene en Tres Cantos una interesante campaña de calidad que perseguía dos objetivos; por un lado, y como la propia pregunta indica, la evaluación de la calidad de una serie de procesos internos; por otro, la concienciación, primero de los responsables y después y a través de ellos de todo el personal, de que la calidad es necesaria e imprescindible para una correcta consecución del output y por consiguiente para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Todo ello visto desde una perspectiva dinámica en que la calidad evoluciona continuamente, debiendo esta adaptarse al entorno cambiante en que se mueven las empresas de alta tecnología hoy en día. La calidad queda así entendida no como la ausencia de errores o fallos en los productos, sino como todos aquellos esfuerzos que se reali-

zan día a día para lograr que el producto o servicio que entregamos a nuestros clientes sea el que realmente el cliente quiere.

El medio elegido para difundir esta

La calidad es necesaria para la correcta consecución del output y para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

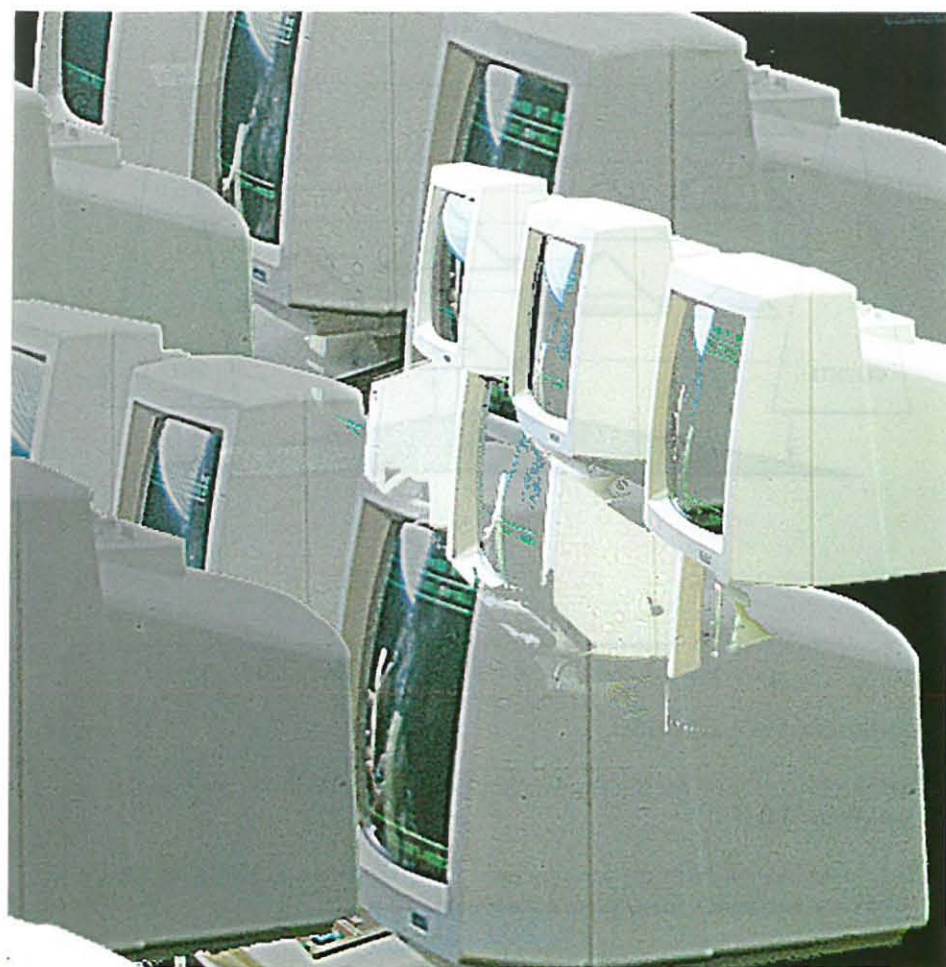
campaña fue la encuesta personal hecha a responsables de distintos procesos. Mediante una serie de preguntas se obtenía la información necesaria para el análisis de la calidad de cada proceso y al mismo tiempo se iban suministrando al encuestado una



serie de parámetros claves para la autoevaluación y comprensión de la calidad total como algo de lo que todos somos responsables dentro de la empresa. Comenzaremos por responder a una pregunta básica **¿Qué es un proceso?**

PROCESO

Un proceso es un conjunto definido de actividades o tareas interrelacionadas con el objetivo de crear valor para el cliente. Cualquier proceso consta de varias partes: proveedores (ya sean estos internos o externos), unos recursos determinados, un output y unos clientes cuyas necesidades y expectativas esperamos satisfacer mediante el output. Como output no sólo entendemos el producto en sí. También se incluyen bajo esta definición todos aquellos servicios que la compañía presta al cliente. Los procesos, en contra de lo que pueda parecer, no son unidireccionales, es decir, no fluyen en una sola dirección, sien-



**VICTOR
LLANEZA**

do una parte fundamental de los mismos las líneas de realimentación. Los procesos pueden ser clasificados como procesos clave o procesos de apoyo, siendo estos últimos aquellos que tienen como misión principal el dar soporte al resto de los departamentos.

Toda tarea es parte de un proceso. Las tareas se agrupan en actividades. Las actividades se relacionan entre sí. Juntas, actividades y relaciones conforman los procesos. A su vez unos procesos interaccionan con otros para la consecución del objetivo último que es la satisfacción del cliente de forma rentable para la empresa. Es este entramado de relaciones el que produce que una disfunción en cualquier proceso aguas arriba tenga un efecto multiplicador que al final siempre quedará reflejado en uno o varios aspectos del producto (en calidad, costes,...)

El análisis de nuestros procesos es tan flexible como poderoso a la hora de ayudarnos a gestionar todas las

áreas de nuestro negocio. Los conceptos son igualmente aplicables tanto si nos enfrentamos con procesos complejos (interfuncionales), como si se trata de procesos sencillos. Dentro de una compañía no existen, o al menos no deberían existir, los procesos poco importantes. Los procesos han de aportar algo positivo al producto o, al menos, ser necesarios para su consecución. De esta forma todos los procesos son importantes. Se hace necesario anticipar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes para poder gestionar los procesos de forma efectiva. Esta gestión requiere además una serie de elementos de control que actúen de medidores o indicadores de la ejecución y del grado de satisfacción del cliente obtenidos por el proceso. Contamos para ello con una serie de herramientas de gestión de procesos: QFD, Quality Improvement Story, benchmarking, aplicación del control estadístico de la calidad, normas/estándares/procedimientos, auditorías de proceso/calí-

dad, revisiones... etc., además de los anteriormente mencionados medidores de satisfacción del cliente.

La mejora de la calidad es la mejora de los procesos. La calidad ha de estar presente en todas y cada una de las actividades que conforman un proceso, dirigiéndolas como un todo hacia la concepción de una empresa **enfocada al cliente**. Al recopilar la información generada por el proceso y actuar en base a ella, no sólo estamos controlando el proceso mismo sino que al mismo tiempo estamos abriendo puertas hacia la mejora continua, incrementando la eficacia y la eficiencia de cada uno de ellos.

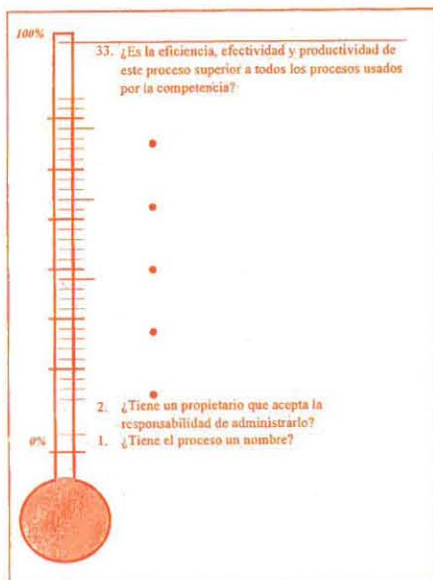
CLIENTE

Como ya se ha mencionado, el cliente es el objeto a satisfacer, y esa satisfacción ha de ser el objetivo clave en la política de la compañía. Todo lo anterior nos conduce a un principio fundamental: **El cliente es lo primero**

Es fundamental por tanto la identificación de los clientes por el personal integrante de cada proceso, así como un sistema de información que esté continuamente suministrando información actualizada sobre los mismos: necesidades y sus cambios (para qué quiere el cliente nuestro output), grado de satisfacción alcanzado por nuestros productos... En definitiva: hay que **escuchar** todo aquello que el cliente tenga que decir.

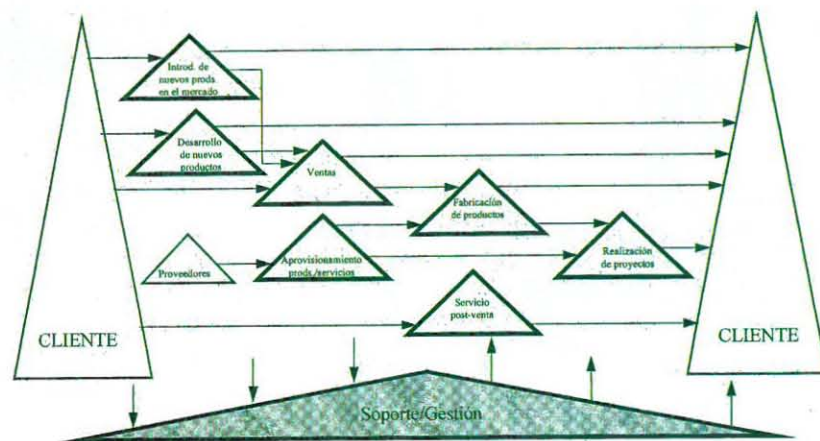
PROVEEDORES

La relación que se establece entre proveedores y empresa es paralela a la que hemos observado entre empresa y clientes: La empresa es el cliente de los proveedores. Son necesarios proveedores que ofrezcan un nivel de calidad equiparable al que la empresa ofrece a sus clientes. El cliente va a valorar a la empresa suministradora por el producto global que esta ofrece, sin distinguir ni importarle si la transformación de la materia prima ha sido hecha por ella o por su empresa proveedora. Así, los proveedores son un elemento estratégico, clave de éxito. Se hace necesario por tanto reconocer una nueva rela-



ción con los proveedores:

Los proveedores son parte integral de la empresa. Dentro de esta nueva relación nos preocupamos del modo en que los proveedores gestionan sus negocios. Al evaluar



¿COMO CONOCER A NUESTROS CLIENTES?

- Identificándolos claramente
- Recopilando y analizando información para comprender y anticiparnos a sus demandas
- Desarrollando medidas de los procesos para hacer un seguimiento de los mismos y encaminar los esfuerzos de mejora.
- Estableciendo los objetivos de mejora
- Recabando información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos relacionados con el cliente.

la eficacia y eficiencia de sus sistemas de calidad (procesos) reducimos las dependencias en las pruebas/controles de recepción de productos/servicios. Al trabajar juntos para mejorar recibimos mejores productos y servicios y ayudamos a reducir costes.

Por último, pero no por ello menos importante, en la gestión de procesos, y como medio indispensable para la obtención de una mejora continua que nos lleve a la calidad total, se sitúan los empleados. La calidad se consigue mediante las personas. Hay que crear una cultura de la calidad y hacer de ella una forma de trabajo en la que intervengan todos y cada uno de los miembros de la organización. Sin una sensibilidad adecuada hacia la misma, todo intento dirigido a su implantación no logrará

sino mejoras puntuales en áreas muy concretas de la empresa, no llegando en ningún caso hacia esa calidad total que identificamos con la satisfacción del cliente. ■

*VICTOR LLANEZA

Ingeniero Industrial por la UPM. De 1991-95 ha trabajado en el Puesto de Calidad Total en todas las áreas de la empresa, elaboración de procedimientos y manuales generales, fomentar la calidad mediante grupos de mejora, profesor en técnicas y herramientas de mejora y gestión de la calidad, autoevaluaciones (EFQM, Malcolm Baldrige, ISO 9001/UNE 66901), auditorías internas y externas, propuestas de acciones correctoras, seguimiento, Customer Satisfaction, elaboración de informes a la dirección. En 1995, puesto de Quality and Reengineering Manager en el departamento financiero. Del 95-96 puesto de Calidad de procesos y reingeniería. Procesos de Negocio. Quality and Process owner (Sales Realization Manager). En 1996 experiencia en ISO 14000.