

Consultoría Creativa S.C.

Demetrio Sosa Pulido

LOS MANDAMIENTOS DE LA CALIDAD SON 10 Y COMO LOGRARLOS

POR: DEMETRIO SOSA PULIDO

2004

Consultoría Creativa S.C.

Tel. y Fax. 01 (436) 3 63 23 16, correo e: sosa@grupocreativa.com

LOS MANDAMIENTOS DE LA CALIDAD SON 10 Y COMO CUMPLIRLOS

1. Cumplirás con tus clientes sobre todas las cosas.

Porque los clientes son la razón de ser de tu empresa y de tu trabajo, crearás conciencia en todo tu personal de cumplir con ellos.

2. Harás de la honestidad tu principal valor.

Jamás mentirás, haz lo que dices que harás.

3. Cumplirás tus compromisos en tiempo y forma.

Esto es lo que distingue a un profesional de un improvisado.

4. Privilegiarás los resultados sobre los quehaceres.

Porque lo que cuenta son los resultados, no fomentes el quehacer, asegura los resultados.

5. Jamás cometerás el mismo error dos veces.

Esto define a la gente pro-activa, aprende de tus errores.

6. Tratarás a tus colaboradores como quieres que ellos traten a tus clientes.

Porque es tu gente la que logra la satisfacción de tus clientes.

7. Más que jefe serás un líder.

- a. Nunca harás nada que no estés dispuesto de permitirlo a tu gente y
- b. Nunca le pedirás nada a tu gente que tú no estés dispuesto a hacer.

8. Compartirás los beneficios con tu gente.

Herzberg: La gente no se motiva permanentemente solo con palabras, necesitan sentir en carne propia los beneficios de sus logros.

9. Fomentarás el trabajo en equipo.

Esto promueve la participación del personal, y en equipo se logran las mejores soluciones a los problemas o los mejores resultados de los proyectos

10. Mantendrás finanzas sanas.

Las utilidades para las organizaciones son como el oxígeno para el ser humano, necesario para la vida, pero no son la razón de ser de su existencia.

COMO CUMPLIRLOS

1. CUMPLIRÁS CON TUS CLIENTES SOBRE TODAS LAS COSAS.

Porque los clientes son la razón de ser de tu empresa y de tu trabajo, crearás conciencia en todo tu personal de cumplir con ellos.

La razón de ser de cualquier empresa o institución son sus clientes, son ellos los que le dan vida a las organizaciones. Podemos decir con propiedad “con clientes todo, sin clientes nada”.

Si bien los clientes externos son la razón de ser de las instituciones, los clientes internos son la razón de ser del trabajo de cada uno de los que forman la institución. [Definir quiénes son clientes internos, ejemplos]. Por eso debemos de ver a nuestros clientes (externos e internos) como el elemento más importante para la organización.

Sabemos de tres niveles de satisfacción que debemos lograr en nuestros clientes.

- 1.- Satisfacción a sus necesidades.
- 2.- Satisfacción a sus expectativas.
- 3.- Superación de sus expectativas.

Satisfaciendo el primero, logramos clientes simplemente satisfechos.

Satisfaciendo el segundo logramos clientes muy satisfechos.

Superando las expectativas, logramos clientes totalmente satisfechos.

Solo este último nivel de satisfacción, logra clientes leales al negocio, clientes “encantados”, clientes que nos recomiendan. Recuerda: el peor ahorro que puedes hacer, es limitando el servicio que ofreces a tus clientes.

No importa a que te dediques, todas las organizaciones son “empresas de servicio” por lo tanto desarrolla en tu gente una orientación de servicio al cliente. Que la gente sepa que si tienen clientes que regresan es por el servicio que les ofrecen.

Te dejo esta definición de calidad del reconocido escritor de negocios Peter Drucker:

Calidad, es vender productos que no regresen, a clientes que si lo hagan.

Esta en tus manos desarrollar estrategias para lograr clientes totalmente satisfechos.

Recuerda que si tú no lo haces, tu competencia si lo hará.

2. HARÁS DE LA HONESTIDAD TU PRINCIPAL VALOR.

Jamás mentirás, haz lo que dices que harás.

En la calidad tenemos un principio que lo dice todo: “La falta de honestidad no se disculpa”. Cuando se trata de los clientes, tarde o temprano se paga la factura, llegando a ser muy cara: el cierre del negocio.

Nunca digas que hiciste lo que no hiciste, o dejes de hacer lo que prometas hacer. Tal vez, este es el mandamiento más importante para lograr la credibilidad del cliente y de tu personal, necesario para construir sobre él todo el monumento de la calidad.

Lo que no se debe hacer:

- a. Usar materias primas de calidad inferior a la ofrecida.
- b. Permitir defectos ocultos en los productos que vende y que el cliente no va a notar.
- c. Decir que se hizo un trabajo que no se hizo, solo para cobrarlo.
- d. Cobrar por arriba de lo cotizado, sin razón real.
- e. Coludirse con su “competencia” para fijar precios altos y que el cliente no tenga alternativa.
- f. Conseguir un contrato en base a corrupción.

Y tantas otras cosas que se califican de falta de honestidad.

Lo que puedes hacer:

Desarrolla una filosofía en base a la honestidad, toma como referencia la siguiente:

**INTEGRACIÓN Y HONESTIDAD PARA SERVIR CON CALIDAD.
SIENDO SIEMPRE LOS MEJORES.**

Fomenta y evalúa tu observación periódicamente hasta hacer de tu mensaje un hábito que todos vivan.

Reconoce su observación, y refuézala cuando detectes incumplimientos.

Algunas ideas para reconocerla son: nombra al “Empleado honesto del mes”

Publica su logro: Internamente en la organización, en los pizarrones, tableros de avisos, pantallas de computadora, etc. Externamente en periódicos locales, etc. Esto es gratamente aceptado por el personal, imagina el valor que tiene ante sus parientes y amigos. Esto también sirve para reforzar la honestidad en los que no lo han hecho.

Consultoría Creativa S.C.

Tel. y Fax. 01 (436) 3 63 23 16, correo e: sosa@grupocreativa.com

3. CUMPLIRÁS TUS COMPROMISOS EN TIEMPO Y FORMA.

Esto es lo que distingue a un profesional de un improvisado.

Una manifestación de calidad es precisamente el cumplimiento de compromisos.

Cuando una institución de calidad ha adquirido un compromiso, hace lo imposible, si tiene que hacerlo, para cumplir con sus clientes y con su personal.

Para poder cumplir con tus compromisos, es importante saber que puedes cumplirlos, esto te llevará a ejercer un principio de la calidad:

¡Jamás aceptes un compromiso que no puedas cumplir!

Ahora el problema es cómo saber si puedes cumplirlo o no. A veces es lo más difícil, pues no se conoce la capacidad de los procesos que intervienen en el cumplimiento del compromiso adquirido. No basta “pensar” que si se puede, es necesario conocer el “trabajo” pero más importante es conocer los procesos.

Ahora, si estamos diciendo que para aceptar y cumplir un compromiso hay que conocer los procesos que intervienen en su cumplimiento, más importante es: **“NUNCA ACEPTES UN COMPROMISO QUE SABES QUE NO PODRÁS CUMPLIR, SIMPLEMENTE PARA QUEDAR BIEN CON UN CLIENTE, CON EL JEFE, O CON CUALQUIER PERSONA.**

Mucha gente toma compromisos de una manera muy rápida por no decir muy irresponsable. Fácilmente dice “SI” aun cuando ni siquiera analiza si podrá cumplir o no, y para colmo, una vez que toma conciencia del compromiso que aceptó, se da cuenta que ya había aceptado otro compromiso que se contrapone con el recién aceptado, por lo que cumple con uno o cumple con el otro, y no le queda más que quedar mal con uno de los dos, y en el mejor de los casos tiene que ofrecer una disculpa.

Algunas recomendaciones:

1. Utiliza agenda y acostúmbrate a consultarla al aceptar cualquier compromiso.
2. Programa tus trabajos o proyectos acordados de tus clientes, en base a tus recursos técnicos y humanos, utiliza un gráfico de Gantt,
3. Pero lo más importante: Conoce tus procesos, evalúalos, conoce tus tiempos y tu capacidad para responder a tus compromisos.
4. Aprende a decir “NO” sin sentirte culpable.

4. PRIVILEGIARÁS LOS RESULTADOS SOBRE LOS QUEHACERES.

Porque lo que cuenta son los resultados, no fomentes el quehacer, asegura los resultados. Lo que importa en toda organización son los resultados, habrá que hacer quehaceres, pero solo para lograr resultados. Esto que es tan sencillo de entender, no se ha tomado en cuenta en muchísimos casos y seguimos pidiendo al personal que haga cosas, no que logre resultados. Las descripciones de puestos del personal están plagadas de funciones y responsabilidades y dan muy poco énfasis a metas y objetivos.

Es importante hacer una clara orientación a los resultados de los procesos y en general de todo trabajo que se realiza en todos los puestos, cuando el personal conoce los resultados que debe lograr, tiene opción de cambiar, de mejorar sus quehaceres, y asegurar sus resultados.

De hecho tenemos otro principio en la calidad:

“DIME QUE QUIERES LOGRAR Y TE DIRÉ QUE DEBES DE HACER”

Los quehaceres solo deberán de ser los necesarios para lograr los resultados previstos.

La fórmula es la siguiente:

Todo en una organización son procesos, todo lo que haces es un proceso o parte de él, los objetivos de los procesos deben contener la satisfacción del cliente de ese proceso, y las acciones del proceso deben ser solo las necesarias para alcanzar el objetivo, así de simple, así de sencillo.

Y es que las circunstancias obligan a establecer acciones, pero las circunstancias cambian y las acciones se quedan. Por lo que es una buena oportunidad, en base a este principio, establecer una rutina de revisión en forma periódica.

En concreto:

1. Revisa tus procesos y asegúrate que tienen un objetivo claro, entendible y orientado a lograr la satisfacción de los clientes de ese proceso.
2. Asegúrate que los procesos tienen documentadas solo las acciones necesarias para lograr los objetivos.
3. Cada vez que des una orden, clarifica el logro que se pretende.
4. Reconoce los logros, recuerda hay quien hace mucho y logra poco.

5. JAMÁS COMETERÁS EL MISMO ERROR DOS VECES.

Esto define a la gente pro-activa, aprende de tus errores.

Estamos llenos de bomberazos, parece que los problemas no terminan, de hecho en muchos lugares el papel del supervisor o del jefe es resolver los problemas que se presentan todos los días, problemas de producción, de ventas, con los clientes, con los proveedores, en fin de todo tipo, pero ¿qué pasa?, ¿Porqué parece que nunca terminan?, ¿Es ésta una situación común de las empresas?, ¿Así debe ser?.

La respuesta es contundente: NO, no tiene porqué ser así. Desgraciadamente nos hemos acostumbrado a ver así las cosas, pero los problemas que se presentan una vez, deben de resolverse de tal forma que no se presenten dos veces, de hecho el ex'director de Ford y Chrysler Lee Iacocca dijo: Solo le pido a mis colaboradores dos cosas ante los errores:

- 1ro. Que paren el errores en cuanto lo detecten, y
- 2do. Que no se repita dos veces el mismo error

Pero para poder evitar que los problemas que resolvemos se presenten otra vez, no es suficiente pedirlo ni tener la voluntad de hacerlo, es necesario aprender técnicas de análisis y solución de problemas basadas en técnicas estadísticas, de hecho esto es lo que hace a las personas y a las empresas “**PROACTIVAS**” para lograrlo, te recomendamos lo siguiente:

1. Establece una política en el sentido de “**BUSCAMOS SOLUCIONES, NO CULPABLES**”
2. Capacítate y capacita a tu personal en una metodología de análisis y solución de problemas, con bases estadísticas y practíquenla, hasta que la hagan de uso común en toda la organización.
3. Reconoce a la gente que lo vaya logrando, y cada problema que se repita, investiguen las causas y erradíquenlas, para evitar que vuelva a aparecer.

Te podrá parecer un proceso largo y hasta costoso, pero recuerda, cuesta más la ignorancia y la repetición de los problemas.

Cuando lo logres, los supervisores y jefes tendrán tiempo de planear mejor su trabajo, de aplicar la mejora continua a sus procesos y de ver el futuro de sus áreas de trabajo, que es su verdadero papel y no estar jugando el papel de “bombero”, solo apaga fuegos.

6. TRATARÁS A TUS COLABORADORES COMO QUIERES QUE ELLOS TRATEN A TUS CLIENTES.

Porque es tu gente la que logra la satisfacción de tus clientes.

Los empresarios tienen tres ocupaciones primordiales que atender:

1. Sus clientes.
2. Sus empleados.
3. Sus finanzas.

Lo demás lo podrá delegar o atender en segundo lugar.

Ya hablamos de los clientes, ahora hablaremos de los empleados.

La importancia que tiene el personal en los resultados de las organizaciones no se había reconocido hasta que llegaron los sistemas de calidad, y los tratadistas de estos temas encontraron que no sería posible lograr productos de calidad si la gente que los producía no era gente de calidad, de hecho se determinó que la calidad esta en la gente y no en los productos o en los procesos y es que la **GENTE DE CALIDAD** fabrica productos de calidad y ofrece servicios de calidad. Entonces el secreto está en contar con gente de calidad, ahora reproducimos un pensamiento de **Sadami Wada de la empresa Sony**:

SE PUEDE INVERTIR CAPITAL EN MAQUINARIA, CONTROLES AUTOMÁTICOS , ROBOTS COMPUTARIZADOS, CON TECNOLOGÍA PROPIA O CON LICENCIAS, PERO SIN LA DEDICACIÓN DE LA GENTE NO SE OBTIENE CALIDAD NI PRODUCTIVIDAD.

NO SE PUEDE COMPRAR LA DEDICACIÓN DE LA GENTE, ES DECIR, LA VERDADERA DEDICACIÓN.

Algunas recomendaciones:

1. Revisa los procesos sociales que tienen instituidos en tu empresa, documentados o no y documéntalos de acuerdo a su nueva filosofía de "La gente es importante". Los procesos sociales son todos los que tienen que ver con la gente, tales como: reclutamiento y selección de personal, contratación, inducción y capacitación, participación, comunicación, reconocimientos, promoción, desarrollo, y hasta el de separación.
2. Crea un código de comportamiento y trato con el personal, por ejemplo, puedes incluir: "Reconocemos en público y reprimimos en privado", etc.

7. MÁS QUE JEFE SERÁS UN LÍDER.

- a. Nunca harás nada que no estés dispuesto de permitirlo a tu gente y
- b. Nunca le pedirás nada a tu gente, que tú no estés dispuesto a hacer.

Diría Shekasppeare: ¡Ser Jefe o ser Líder, he ahí el dilema!

Y es que no es malo ser jefe, ni es bueno ser líder, per se, sino todo depende de como se ejerza nuestro papel de jefe o de líder. Sin embargo, se ha entendido como que ser líder es bueno por definición, pero pensemos en Hitler, nadie puede negar que era un líder, sin embargo su comportamiento con su gente era de dictador y tirano. Aterricemos el concepto de líder, en el sentido positivo con las diferencias:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>El jefe típico:</u>• Sus trabajadores están al servicio de él.• Da órdenes y vigila a su personal.• Castiga regaña y reprime• Hace que su gente trabaje.• Presenta quejas porque no se pudo.• Se mantiene por encima de su gente• Tiene habilidad y práctica, no la comparte es su única posesión.• Trabaja con individuos (divide y vencerás)• Es el jefe del que hay que cuidarse. | <ul style="list-style-type: none">• <u>Líder de calidad:</u>• Está al servicio de sus trabajadores• Da orientación, ayuda y apoyo• Corrige y enseña.• Logra resultados a través de su gente.• Resuelve problemas y presenta resultados• Forma gente.• Conoce su trabajo, sabe el "cómo" y el "porqué" y lo comparte.• Forma equipos, la suma de voluntades generan sinergia.• Es el especialista al que se le pide ayuda y consejo. |
|---|---|

Estas diferencias han sido detectadas en diferentes situaciones y no se puede decir que una sola persona tenga todos los comportamientos que se enlistan en la columna de Jefe típico.

Algunas recomendaciones:

1. Crea el perfil del líder de tu personal que tiene colaboradores.
2. Propón el perfil creado al personal y hagan un pacto de observación, firmándolo.
3. Evalúa su observación y reconoce a quien lo vaya cumpliendo

8. COMPARTIRÁS LOS BENEFICIOS CON TU GENTE.

Herzberg (Tratadista del comportamiento humano): La gente no se motiva permanentemente solo con palabras, necesita sentir en carne propia los beneficios de sus logros.

Esta aseveración del psicólogo Frederick Herzberg, es muy clara y contundente, la gente necesita recibir el reconocimiento de sus logros. No de sus esfuerzos o de su tiempo en la empresa, de sus logros y si tienen logros, pues de ahí mismo sale para compartir con ellos su beneficio.

Tener logros y reconocimientos es un necesidad de todos los seres humanos, según el psicólogo Abraham Maslow, y si no la satisfacen en su trabajo, buscarán algún otro lado en donde satisfacerlas.

Por lo anterior y por los mandamientos anteriores, podemos concluir en la necesidad de crear un sistema de reconocimiento a los logros del personal. Sugerimos considerar que todo plan de reconocimiento debe cumplir con tres principios:

- a. Ser oportuno
- b. Ser justo
- c. Ser equitativo

Cuando se dice oportuno, deben otorgarse tan pronto como suceda el logro. Por justo se entiende que para un logro pequeño un reconocimiento pequeño y para un logro grande un reconocimiento grande. Por equitativos, es a todos igual, sin favoritismos.

Por otro lado, los tres pasos que se deben dar para establecer un plan de reconocimiento son:

1. Definir que se va a reconocer, por ejemplo: logro de resultados, nivel de calidad, puntualidad, etc.
2. Establecer como se van a detectar los logros, establecer indicadores y metas.
3. Decidir con que se van a reconocer los logros.

Esta práctica de reconocer a tu gente, fortalece mucho su integración, su dedicación al trabajo y su compromiso con sus resultados, y es que la gente esta cansada de que siempre han visto y vivido que “todo es para el vencedor”.es decir para los de arriba.. Establece un principio de reconocimiento “Reconocer forma parte de mi ser”, o algo semejante y hazlo válido para todo los líderes de tu empresa.

9. FOMENTARÁS EL TRABAJO EN EQUIPO.

Esto promueve la participación del personal, y en equipo, se logran las mejores soluciones a los problemas o los mejores resultados de los proyectos

Cuando les preguntaron a los empresarios japoneses cual era el secreto de su éxito con los sistemas de calidad, ellos respondieron: “El secreto es el Trabajo en Equipo”. Los empresarios norteamericanos entendieron “Formar equipos de trabajo” y obviamente los resultados no se dieron como ellos los habían visto en el Japón. Y es que no es lo mismo “Trabajar en Equipo” que “Equipos de Trabajo”.

Equipos de trabajo es formar pequeños grupos de aula que atienden la solución de un problema o abordan un proyecto de mejora. Con todas las características de los equipos exitosos, sin embargo “Trabajar en Equipo” es llevar las características de los equipos de trabajo al trabajo diario, donde los miembros del equipo son los compañeros de trabajo: jefes, compañeros y colaboradores.

Pero desarrollar el trabajo en equipo nunca ha sido fácil, se requiere preparar a la gente para una participación efectiva, la hemos conformado en tres etapas:

1. Desarrolla un lenguaje participativo, donde se permita y se provoque la participación de la gente en decisiones de sus áreas de trabajo.
2. Crea un canal oficial de participación, donde la gente sepa que puede aportar sus ideas y opiniones con la confianza de que serán escuchadas, analizadas, respondidas, implantadas y reconocidas.
3. Ahora ya están en condiciones de implantar los equipos de trabajo como una forma de capacitar al personal en el trabajo en equipo, pero recuerda: la meta es llegar a “Trabajar en equipo en la cotidianidad”

No olvides crear un sistema de reconocimiento, donde se dé crédito al personal que ha sido capaz de desarrollarse como un verdadero equipo. El mejor elemento es el que mejor contribuye a los logros del equipo.

Incluye evaluaciones del personal para otorgar incentivos, bonos o promociones, sus contribuciones al trabajo en equipo.

10. MANTENDRÁS FINANZAS SANAS.

Las utilidades para las organizaciones son como el oxígeno para el ser humano, necesario para la vida, pero no son la razón de ser de su existencia."

Con esta aseveración no queremos quitarle ni un ápice a la importancia de las utilidades de las organizaciones, solo colocarlas en su justa dimensión. Nunca ha sido positivo ver las utilidades como la razón de ser o misión, si así fuera, buscaríamos la manera de maximizar las utilidades en el corto plazo para cumplir mejor con la misión. Dijo Kaoru Ishikawa, profesor de la Universidad de Tokio: "Sr. Empresario: Si de verdad quiere ganar dinero, piense primero en sus clientes".

Efectivamente son los clientes los que nos dan la oportunidad de tener utilidades y entre mejor atendidos los tengamos, mejores utilidades se generan, la relación es directamente proporcional.

Bien, hechas estas aclaraciones, entraremos de lleno al cometario a las finanzas de la empresa, y tocaremos los aspectos puntuales a cuidar.

1. **Inventarios**, en muchos casos la falta de control de inventarios ha sido un fuerte dolor de cabeza, demasiado dinero inmovilizado en ellos, o bien materiales de lento movimiento, y obsoletos que ya no tienen salida, que cuando tratamos de "realizarlos" nos damos cuenta del impacto negativo que tienen en las finanzas.
2. **Cuentas por cobrar**, No es infrecuente que tengamos una buena parte del capital en las cuentas que nos deben los clientes, y es que no hay políticas y normas claras para otorgar créditos, ni un efectivo sistema de cobranza, muchas veces ni siquiera tenemos al personal adecuado para este fin.
3. **Créditos bancarios**. Ten cuidado con los créditos que solicitas a bancos o instituciones de crédito. Muchos empresarios dicen, vendemos y ganamos bien pero estamos trabajando para el banco. Los créditos son buenos, cuando se logra pagarlo con las propias utilidades que nos genera.
4. **Productividad**, Este tal vez sea el aspecto más complicado que debemos cuidar. Jamás lograremos llenar el "cántaro" si se sale el agua por el agujero. Primero localiza el agujero y tápalo, ve por donde se está yendo el dinero.

CONCLUSIÓN.

Hemos documentado los diez mandamientos de la calidad, y si seguimos con la analogía, diremos que NO observarlos, es la mejor manera de atentar contra la organización, y como todo pecado deberemos pagar la penitencia.

La peor penitencia que podríamos pagar es el cierre del negocio, sin embargo no siempre se llega a ese extremo, bastará con que reconozcamos nuestros “pecados” a tiempo y tomemos acciones de solución. Aquí solo hemos dado lineamientos generales de solución, sin embargo habrá que profundizar en los temas vistos y realizar proyectos completos con objetivos, estrategias y acciones que nos garanticen las soluciones a las situaciones detectadas, planeado su desarrollo con fechas, responsables y recursos necesarios para la implantación.

En esta página podrá encontrar la bibliografía escrita por el autor como referencia para profundizar en los temas.

Son obras del mismo autor:

1. Administración por Calidad.
2. Calidad Total para Mandos Intermedios.
3. Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua.
4. Manual de Calidad Total para Operarios.

Todos editados por LIMUSA

También se pueden poner en contacto con:

Consultoría Creativa S.C. en

www.grupocreativa.com

info@grupocreativa.com

Tel. y Fax. 01 (436) 3 63 23 16

Consultoría Creativa S.C.

Tel. y Fax. 01 (436) 3 63 23 16, correo e: sosa@grupocreativa.com