

el poder de una palabra



POR ERNESTO KISZKURNO
SOCIO DE PRAGMA
CONSULTORES

“PROPIEDAD O CONJUNTO DE PROPIEDADES INHERENTES A ALGO, QUE PERMITEN JUZGAR SU VALOR”, ASEGURA LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA ACERCA DE LA VOZ “CALIDAD”. SIN EMBARGO, NO ALCANZA CON ESA DEFINICIÓN CUANDO DE GESTIÓN DE CALIDAD SE TRATA. A CONTINUACIÓN, UN ACERCAMIENTO CON MAYOR PROFUNDIDAD HACIA UN CONCEPTO CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES.

Desde la Revolución Industrial hasta nuestros días, el concepto de calidad ha evolucionado. En los comienzos, la producción era artesanal y estaba circunscripta a un ámbito local (el pueblo, la ciudad, las cercanías al lugar de producción). El concepto de calidad en aquel momento tenía que ver con lograr un producto. Hoy nos encontramos con un mercado global, en el que tanto la oferta como la demanda parecen ser ilimitadas, y se habla de gestionar la calidad —en lugar de controlarla— y de la calidad en toda la empresa —y no sólo en la fábrica—. El concepto de calidad, en nuestros días, tiene implicancias estratégicas y operativas.

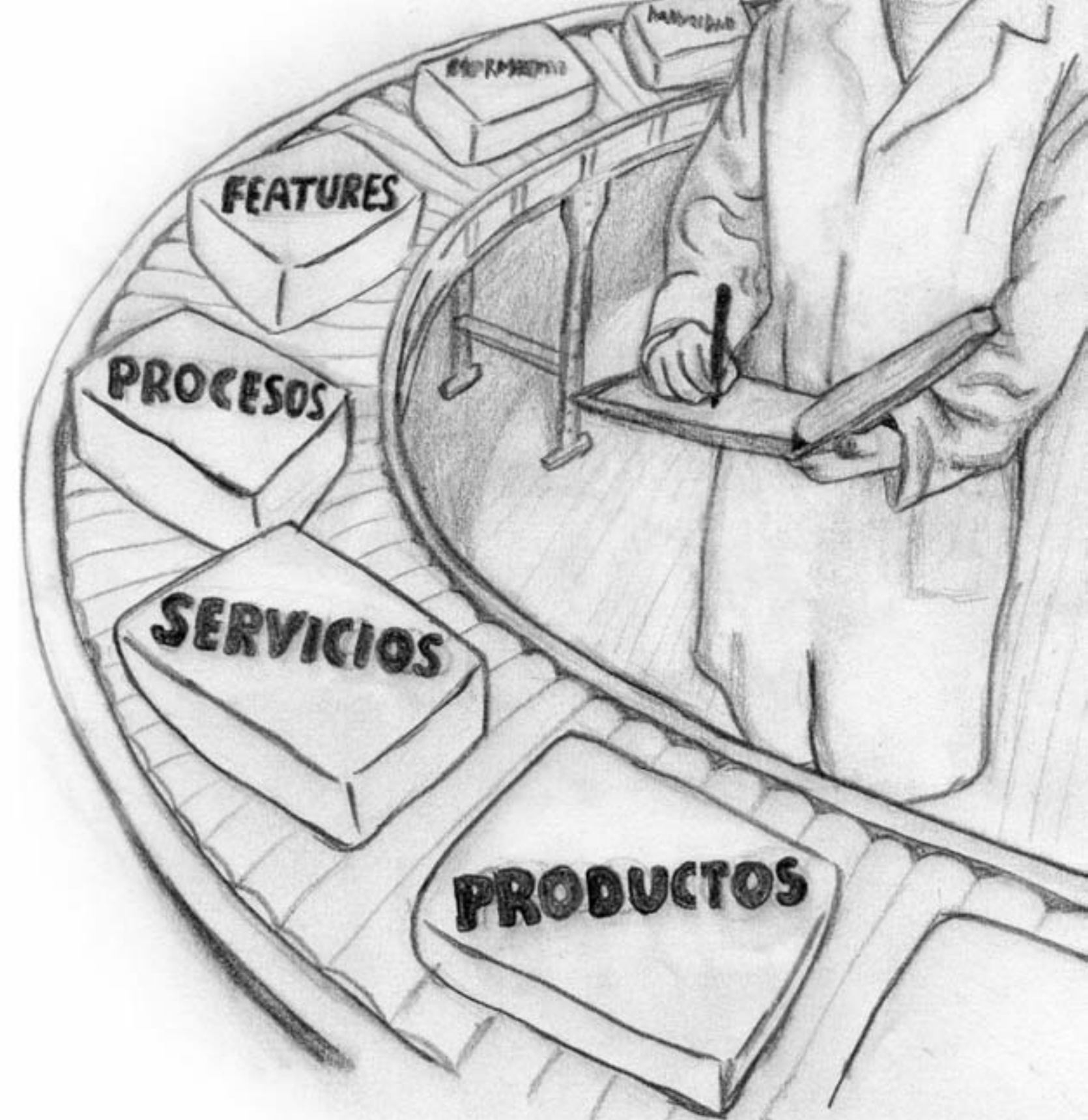
LOS PRIMEROS AÑOS (HASTA 1940)

Desde la Revolución Industrial y hasta 1940, los fabricantes se concentraban principalmente en la producción. El trabajo artesanal fue reemplazado paulatinamente por la “producción en masa”, con

el objeto de repetir la fabricación de ciertos productos. En este período, el foco de atención se desplazó de la habilidad individual de los artesanos a los procesos de producción masivos. En esos tiempos, el mercado compraba lo que había. Más justo sería decir que no había mercado. Al no tener competencia, a los fabricantes les alcanzaba con producir el producto. Eran tiempos en los que Henry Ford podía decir que “el cliente puede tener el auto del color que quiera, siempre y cuando sea negro”.

Las actividades de control eran mínimas y se realizaban revisando manualmente la producción elemento por elemento. Los productos defectuosos usualmente se arreglaban en lugar de retirarse. El proceso era lento y caro, pero las expectativas del cliente eran bajas.

Con el correr del tiempo, este método exhaustivo sería reemplazado por otro menos costoso: el control estadístico.



LA CALIDAD HASTA LOS 80, EL CONTROL ESTADÍSTICO

Desde los años 40 y hasta los 80, el mundo de la calidad experimentó cambios importantes. Aparecieron grandes contribuciones y grandes contribuyentes. Deming, Ishikawa, Juran y Crosby, entre otros, perfeccionaron los métodos y los procesos destinados a controlarla. En esos años, Japón se constituyó en la cuna de la calidad. El foco estaba puesto en lograr uniformidad en la producción y los servicios, y en impedir la llegada de productos defectuosos a los clientes, controlando los costos asociados (los volúmenes producidos impedían un control uno a uno).

En esos años, y sobre todo luego de los 60, el mercado también cambió fuertemente. La oferta de productos se diversificó, la competencia aumentó y, por consiguiente, el poder del fabricante disminuyó. Por ejemplo, el precio empezó a ser fijado por el mercado.

A PARTIR DE LOS 80, GARANTÍA DE CALIDAD

En este periodo, los tiempos se aceleraron y la competencia se acentuó definitivamente. A la vez, la oferta de productos similares se vio multiplicada, los precios bajaron y, por ende, las empresas debieron controlar decididamente los costos. El mercado, por su parte, se puso más exigente. No sólo requirió buenos precios, también comenzó a pretender productos sin fallas y exigió nuevos *features*.

En ese marco, Europa y Estados Unidos se sumaron definitivamente al movimiento de calidad, al notar que Japón les llevaba la delantera. Ejemplos de esto fueron el Malcom Baldrige Quality Award, la ISO 9000 y las normas británicas, a finales de los 80; así como el premio europeo a la calidad de la EFQM, a principios de los 90.

Es en esta época cuando las empresas entendieron que la calidad había dejado de ser opcional. Surgió el concepto de “gestionar la calidad”. (Ver Figura 1: Gestión de calidad.)

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, NUESTROS DÍAS

En los comienzos de la industria, el enfoque referido a cómo controlar la calidad del proceso productivo era, como se observa, reactivo, centrado básicamente en el control y la medición. Se fabricaban los productos y luego se veía cuál era su nivel de calidad. Por decirlo de una manera simple, la calidad se “inyectaba” al final. Hoy, por el contrario, para sobrevivir en mercados altamente competitivos y globalizados, es necesario ampliar el concepto.

En efecto, las empresas no sólo tienen que ser concientes de la calidad;

deben gestionarla e incorporarla a su ADN. Cada decisión y cada tarea debe ser realizada teniendo en mente el objetivo de calidad fijado. En este sentido, una frase muy escuchada en estos días es la de “calidad desde el origen”. Las empresas que no entiendan esta realidad tendrán serios problemas para diferenciarse y posicionarse ante sus clientes y sus empleados.

CAMBIOS DE VISIÓN

La evolución hacia “la gestión de la calidad” así entendida trae aparejada la necesidad de varios cambios de visión.

1. El ámbito de la calidad: El concepto de calidad ya no es un tema estrictamente restringido a la fábrica y a la producción. Hoy vive en todos los rincones de la empresa. Antes tenía que ver con “cumplir con las especificaciones” del producto. Hoy eso sigue siendo necesario, pero ya no es suficiente porque las necesidades del cliente incluyen muchas cosas que no figuran en las especificaciones del producto. Como ejemplos de esto podemos citar la buena atención de posventa, la confidencialidad o la facilidad de compra.

2. El concepto de “good enough” y la calidad como decisión económica: Hoy también es necesario decidir sobre los niveles de calidad que tendrán nuestros productos desde su concepción. La amplia segmentación de los mercados y la diversidad de gustos y preferencias de los clientes toman indispensable el diseño de productos con calidades diferentes. En otras palabras, las empresas actualmente tienen marcas distintas para segmentos de mercado distintos, y en ello incide la calidad como un vector.

Tener la mejor calidad en un rubro o un mercado no es garantía de éxito o supervivencia. Hay muchas historias de productos técnicamente superiores que terminaron perdiendo la competencia frente a otros. En determinadas industrias, es preciso contar con una oferta para cada tipo de cliente.

En este contexto, calidad es el conjunto de decisiones que debemos tomar de cara a satisfacer a nuestros clientes, yendo desde la solución técnica hasta cuestiones de posventa. En nuestros días, la calidad es una

Figura 1. Gestión de Calidad

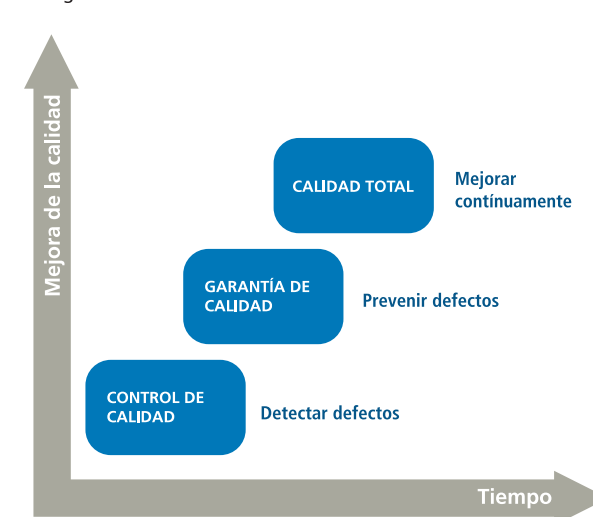
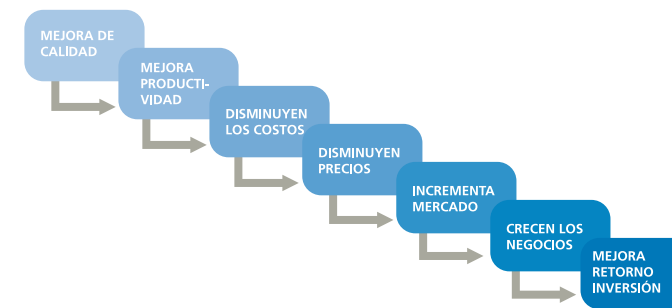


Figura 2. Reacción en cadena de Deming



decisión económica que debe ser tomada mirando el cuadro de resultados de la empresa.

Por otro lado, si bien hay muchos significados de “calidad”, pues hay múltiples aspectos a tener en cuenta, hay dos que resultan críticos para gestionarla: (a) Calidad como “agregar aquellas *features* en los productos que permiten satisfacer las necesidades del cliente” (más *features* implica mayor satisfacción y mayores ganancias, pero también mayor inversión y mayor costo). (b) Calidad como “productos libres de defectos” (menor cantidad de defectos implica menores costos también). (La relación —o trazabilidad— entre “calidad” y “Cuadro de Resultados” puede verse claramente en la Figura 2: Reacción en cadena de Deming.)

3. El impacto estratégico de la calidad: La calidad tiene impacto estratégico. En una entrevista que le realizó la *Harvard Business Review*, en julio de 2007, Katsuaki Watanabe —presidente de Toyota—, decía: “Ser número uno se trata de ser el mejor del mundo en cuanto a una calidad sostenida (...). Debemos mejorar la calidad del producto, seguir rebajando costos, y para lograr esos dos objetivos, debemos desarrollar recursos humanos”. Toyota se posiciona —tanto externa como internamente— en torno a la calidad; se diferencia y saca una ventaja competitiva con ella.

4. El nuevo consumidor ya no pide, exige:

La calidad para el consumidor ya no es un “*nice to have*” sino un “*must*”. Siempre tendremos a alguien que iguale nuestro precio, y entonces deberemos buscar otras formas de hacer que los compradores nos elijan. No alcanza con saber hacer, hay que hacer las cosas bien y a costos razonables. El consumidor está entrenado, demanda, exige, y si no cumplimos, busca otra opción.

En este punto es necesario entender que satisfacción e insatisfacción no son términos opuestos. Por un lado, “satisfacción” se relaciona con las *features* que inducen al cliente a comprar un producto. Por otro, “insatisfacción” se relaciona con los defectos que inducen al cliente a quejarse. Hay productos que producen una insatisfacción mínima pero no son vendibles pues no tienen *features* seductores para el cliente. El caso contrario también es moneda corriente. Esto es, productos repletos

de *features* pero que no cumplen las necesidades más básicas del usuario.

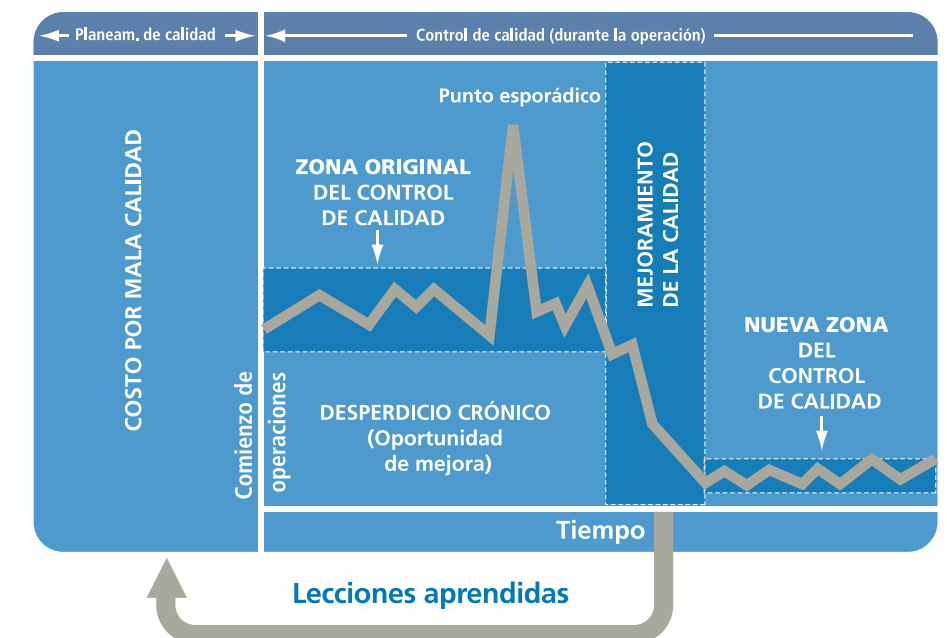
Un ejemplo cotidiano de esto son los teléfonos celulares. Podemos tener el teléfono celular más sofisticado, pero si no logramos comunicarnos con él, estaremos insatisfechos. Por el otro lado, el principal motivador de compra de un celular son las prestaciones que tiene, dando por sentado que el celular funcionará para comunicarnos.

5. Concebir la calidad como proceso continuo: Hoy la palabra importante en calidad es la nipona *kaizen* (“mejora continua”). La gestión de la calidad es un concepto dinámico, proactivo y continuo, que debe ejercitarse constantemente. Esta idea está instaurada inclusive en industrias todavía inmaduras como la del software, donde está claro que los controles y métodos de aseguramiento de la calidad deben evolucionar acompañando el diseño y la producción de los productos. Los elementos que actualmente nos sirven para controlar y asegurar calidad mañana serán obsoletos.

Gestionar “la” calidad implica gestionar “para” la calidad, y esto se logra haciendo uso intensivo de tres procesos de gestión en simultáneo: La planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad. Estos tres procesos son conocidos como la trilogía de Juran (ver Figura 3: Trilogía de Juran).

Desde sus orígenes, el concepto de calidad ha evolucionado enormemente y nada hace pensar que este proceso vaya a detenerse. Dicha evolución es provocada principalmente por los cambios en el medio —la sociedad, el conocimiento y la tecnología, las empresas y el mercado—, pero también es cierto que las nuevas formas de ver la calidad impactan en él. En este contexto, gestionar la calidad significa tenerla presente en todo momento, en todo rincón de la empresa, en todo empleado y en nuestros clientes también.

Figura 3. Diagrama de la Trilogía de Juran



Gestionar la calidad en la industria del software argentino

En los 90, las actividades de calidad en la Argentina estaban poco difundidas. Pocas eran las empresas que las incluían en sus procesos de desarrollo de software y, en los casos en que sí se incluían, las mismas se limitaban a hacer *Testing* Funcional solamente.

En esos primeros tiempos, el testing se realizaba con recursos propios y no especializados. Era común tener que “evangelizar” sobre por qué hacer *testing* y era utópico pensar que, además de *testing*, se incluyeran otro tipo de actividades de aseguramiento y control de la calidad, como ser las revisiones de código o pruebas más técnicas (estrés, volumen, carga, etc.).

Hoy la situación ha cambiado. Los modelos de tercerización de servicios relacionados con la construcción del software están ampliamente difundidos, las actividades de calidad son conocidas y los modelos de calidad para software forman parte de la vida cotidiana. Adicionalmente, las empresas cuentan con roles específicos —generalmente tercerizados—, relacionados con el control de la calidad dentro del proceso de construcción de software.

La situación es alentadora, sí. Pero también es cierto que hay mucho por hacer.

Todavía hay empresas que, lejos de gestionar la calidad, sólo la controlan. Dichas empresas suelen presentar algunos de estos comportamientos:

- Las actividades de calidad se resumen a hacer *testing* funcional (y generalmente manual), al final del proyecto y en el escaso tiempo disponible (generalmente reducido por los retrasos de desarrollo).
- No hay un equipo independiente y especializado realizando las pruebas y los controles.
- Los criterios de calidad son definidos sobre la hora, minutos antes de salir a producción y sin la participación del cliente (el usuario), en lugar de hacerlo al principio del proyecto.
- Se practican siempre las mismas actividades de calidad, sin importar el tipo de proyecto y sus características (todo es un clavo y, por consiguiente, usamos siempre el martillo).
- No hay ningún tipo de “customización” de las actividades según la industria o el negocio.
- No hay una planificación proactiva de la capacidad para lograr así satisfacer la demanda variable de los proyectos.

QUÉ SE NECESITA

Para gestionar la calidad en software, es necesario pensar y extrapolar conclusiones a partir de los cambios en el concepto de calidad mencionados en el cuerpo principal de esta nota, pero también entender que el software tiene particularidades. Hace 30 años, Fred Brooks enumeraba varias cuestiones que diferenciaban al software de otras “ingenierías” en su famoso artículo “*No silver bullets*”.

Hoy todas las empresas requieren de software para funcionar en mayor o menor medida. A partir de esto, la forma en que se produce y se controla la calidad del software debería ser un punto en su agenda.

Contar con un área de IT fuerte, capaz de entender las necesidades del negocio, la estrategia de la empresa y de desarrollar la infraestructura informática necesaria para acompañar al resto de la organización es una necesidad. De ahí la importancia que actualmente se les otorga a temas como el Gobierno de IT o la Gestión de Proveedores (Outsourcing).

Dentro de esto último, la selección de proveedores informáticos capaces de brindar servicios de demanda variable (en recursos y tipos de actividades) y de entender el negocio y la forma en que las aplicaciones lo instrumentan dentro de una organización resultan fundamentales.



MIRADAS

Luchando contra el tiempo

Les preguntamos a un par de clientes qué cosas urgentes no les permiten hacer “lo importante”. Esto es lo que nos respondieron.



“En general, me trato de organizar muy bien para poder hacer lo importante cada día. Para ello, trato de recordar qué es lo importante en el largo plazo, de forma de descartar rápidamente aquellas cosas que no tengan relevancia para el desempeño de la compañía.

En ese sentido, algunas de las cosas que evito o busco minimizar para no distraerme, son: llamadas telefónicas, para lo que cuento con la ayuda de mi secretaria; correos electrónicos, que evito contestar privilegiando el contacto personal; interrupciones con el teléfono celular, por lo que muy pocas personas tienen mi número; hacer varias cosas al mismo tiempo. Privilegio el contacto personal con la gente. El proceso de comunicación es importante y encuentro incompletos los medios electrónicos, por los que se prestan malos entendidos que luego demandan tiempo para resolver.

Finalmente, mucho del día a día lo delego con confianza. Considero que tener un equipo de trabajo maduro y profesional me permite hacerlo, y también me posibilita concentrarme en los aspectos de importancia para el éxito de la compañía.”

JUAN ARANGUREN CIO DE PETROBRAS

“Lo relevante es la definición de ‘importante’. Perder el trabajo puede ocurrir por no hacer ‘lo importante’, o bien por no tener una respuesta convincente en la que persuadamos a nuestros jefes de que contestar 100 e-mails por día es más importante que planificar o buscar la innovación o atender reclamos. Es decir, no hay dudas: nuestra forma de trabajar es muy distinta de la que llevábamos antes de la incursión del e-mail en nuestras vidas.

Ni hablar de la generalización de las PDAs, donde uno puede leer los correos desde su oficina, esté donde esté. El problema es el tiempo que insume estar con el maldito aparato, que nos transforma en un ‘representante de atención a clientes internos *full life*’...

Muchos días me pregunto: ‘¿Qué hice hoy?’. Y me respondo: ‘Estuve tipeando con los pulgares e-mails, al punto de haber quedado bizco.’”



PABLO M. RUNZA

GERENTE DE DESARROLLO COMERCIAL Y SERVICIOS DEL BANCO HIPOTECARIO