

Telefonía móvil: búsqueda permanente de la calidad

CARACTERÍSTICAS DEL ACTUAL PANORAMA DE LAS TELECOMUNICACIONES

Las tres características actuales mas representativas del sector de las telecomunicaciones son:

- *Ritmo de crecimiento.* Actualmente, en toda Europa, así como en la práctica totalidad de los países desarrollados, el sector presenta unos índices de crecimiento extraordinarios, que no tienen parangón con los de ningún otro producto, en cualquier otro sector. Los ejemplos mas paradigmáticos, y universalmente conocidos son el índice de crecimiento de Internet y el de las telecomunicaciones móviles.
- *Evolución tecnológica.* Con respecto al "producto", es bien conocido que las nuevas tecnologías y productos se suceden, mejorando en prestaciones y velocidad, en vertiginosa sucesión.
- En lo que se refiere a su *importancia económica*, el comportamiento de las cifras es similar al de los dos conceptos anteriores: El mercado español de las telecomunicaciones, según estimaciones recientemente publicadas, se cifra en mas de 3 billones (billones europeos, no americanos) de pesetas. De ellos, la telefonía móvil representa hoy mas de la tercera parte del volumen total de facturación del sector, estando previsto que este porcentaje se duplique en los próximos 5-8 años.

• Miguel Udaondo Durán

Director del Área de Gestión de Calidad de Airtel



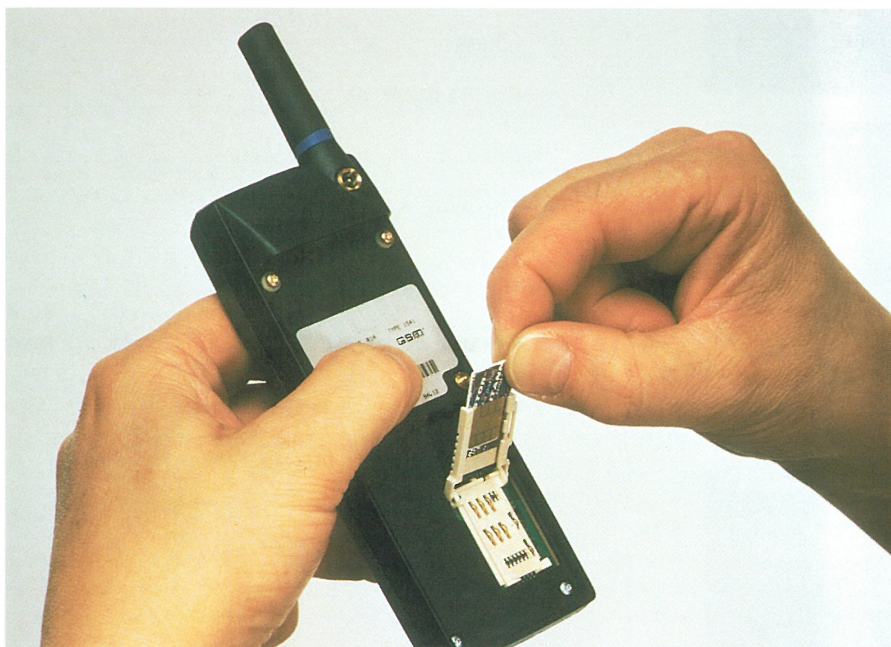
EXPECTATIVAS DE CALIDAD EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES HOY

En cuanto a la calidad que nos atañe, todos somos conscientes de estar en un mundo que es cada vez más exigente en cuanto a los niveles de calidad de servicio suminis-

trados. Un mundo en el que las expectativas, y por lo tanto las demandas de calidad por parte de los clientes, también crecen de forma exponencial.

Con la dificultad añadida de que la velocidad de crecimiento a la que se refería el punto anterior, hace que estas expectativas no estén bien definidas, sino que sean difusas o dispersas, dependiendo de los también cambiantes segmentos de clientes que utilizan cada servicio.

Al hablar de expectativas de calidad en el servicio, por mucho que las de los clien-



La función calidad debe aportar a la empresa las expectativas de clientes y facilitar la gestión del cambio

tes son las que mas tenemos en cuenta, el análisis sería insuficiente si sólo fueran éstas las que tomáramos en consideración.

Para ampliar un poco esta óptica que podríamos denominar "clásica", centrada en el cliente. Pensemos en los distintos colectivos que mantienen expectativas de calidad, y cuya satisfacción debe alcanzarse. Los mas significativos son: La Alta Dirección de la empresa, las empresas colaboradoras, la Sociedad y, desde luego, los clientes.

QUÉ HAY QUE HACER EN CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

Obtener una certificación relativa al sistema de calidad implantado no es suficiente. Puede ser imprescindible para que nuestra empresa sea "reconocida" en el sector, pero hace falta mas. Además de lo anterior, hoy en día la función calidad debe cumplir y aportar a la empresa tres elementos ineludibles, que son:

- *Satisfacer las expectativas de los clientes*, de todos los clientes, contemplando a todos aquellos grupos de personas que esperan cosas de nosotros. Deberíamos entonces preguntarnos ¿Mantenemos desde calidad indicadores relativos a la satisfacción de las expectativas de los colectivos mencionados?. Si no es así, es evidente que careceremos de la visión necesaria para gestionar nuestra compañía.
- *Aportar valor*, llevando a cabo actuaciones de las que se deriven resultados pragmáticos (¡ y medibles !) de mejora. Esto es extremadamente importante pues, de acuerdo con el actual y competitivo estilo de gestión, todas las organizaciones de la empresa – incluyendo desde luego a la de calidad -, deben contribuir a aumentar el valor: bien para el cliente, bien para los accionistas o bien para la propia empresa desarrollando innovadoras líneas de productos o servicios.
- Y, finalmente, *facilitar la gestión del cambio*. Estamos en marcha, en búsqueda permanente. Todo cambia y con notable rapidez. Nada es rabiosamente nuevo, pero nada es igual que ayer.

Durante muchos años, los de calidad nos limitábamos a contarle al dueño del coche cómo se estaban comportando los neumáticos. Los mejores de nosotros eran capaces de escuchar el sonido del motor e incluso de mirar el asfalto cien metros por delante para ver lo que se nos venía inmediatamente encima. Ahora, si queremos ser verdaderamente útiles a nuestra empresa y a nuestra sociedad, los de calidad tenemos obligación de facilitar la búsqueda y promover la implantación de respuestas acertadas a todas (o a una buena parte) de un montón de nuevas preguntas que se han ido formulando.

CÓMO CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DEMANDADOS

Algunos "trucos" a poner en marcha desde la organizaciones internas de calidad podrían ser:

a) Integrando la calidad en la estrategia de la empresa

El proyecto de calidad de una empresa debe ser coherente con su política, su estrategia, su cultura y sus objetivos. Así, el proyecto global de calidad parte y es coincidente con los objetivos de la empresa.

En este proyecto global aparecen aglutinados calidad y medioambiente, que son los dos grupos de actividad normalizados hasta ahora por ISO que implican mejora de la efectividad y del comportamiento social de la compañía. También incluye la implantación de modelos mas pragmáticos y operativos, como el modelo de excelencia de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Este modelo se estructura sobre un equilibrio entre los criterios que sirven de agentes facilitadores del éxito, midiendo y trabajando en paralelo sobre los resultados de los mismos. Este modelo está basado en los ocho siguientes principios estratégicos: a) Orientación a resultados; b) Focalizado en los clientes; c) Liderazgo y constancia en los objetivos; d) Gestión por proce-



sos; e) Compromiso y desarrollo de las personas; f) Aprendizaje, innovación y mejora continuos; g) Desarrollo de alianzas; y h) Responsabilidad social.

b) Implantando un sistema de calidad verdaderamente operativo y que aporte valor.

Con esta concepción, implantar un Sistema de Calidad, aplicando lo que podríamos llamar un “sentido común estructurado”, supone dar respuesta a las cinco preguntas “elementales” que analizamos a continuación:

1. *¿ Qué hay que hacer ?*. Esto supone tener perfectamente analizadas, estructuradas y categorizadas todas las actividades que realiza la empresa, las cuales deben estar orientadas al servicio al cliente. Para ello, como paso previo y de modo permanente para mantenerlas actualizadas, la empresa realiza estudios para conocer las expectativas de los clientes con respecto a los servicios que ha de prestarles. En base a estas expectativas y servicios, la empresa organiza sus procesos y su propia estructura, la cual aparecerá reflejada en su organigrama. De este modo llegamos a un desglose y a la descripción detallada de nuestros procesos, actividades y tareas. Si además hacemos un análisis del valor añadido de los procesos y las actividades desglosadas que hemos identificado, podremos encontrar numerosas oportunidades de mejorar nuestra eficiencia como empresa.

2.- *¿ Quién debe hacerlo ?*. En la respuesta a esta pregunta debe estar asumido un auténtico sentido de “propiedad” de la tarea en cuestión.

Este concepto de propiedad es lo que representa el auténtico “apoderamiento” de los empleados, traduciendo así el conocido “empowerment”.

Naturalmente, además de los propietarios, hará falta definir el papel de los restantes implicados en cada actividad y las relaciones entre ellos.

3.- *¿ Cuánto hay que hacer para hacerlo bien ?* Estamos hablando de indicadores de calidad y, por lo tanto,

Conocer qué es lo realmente importante y lo que añade valor será en lo que deberemos focalizar nuestro esfuerzo

de medir. Tal como acabamos de ver, lo primero es conocer qué es lo realmente importante y lo que añade valor. Eso será en lo que deberemos focalizar nuestro esfuerzo de medida. Sabiendo, además, que el escenario lo configuran cuatro paquetes de información relativos a cada atributo:

a) *El objetivo*: Constituido por la definición y el nivel de calidad asignado al elemento a medir.

b) *El nivel de calidad obtenido*. Estamos hablando aquí de la medida de parámetros físicos o químicos: tiempo, número de veces, milivoltios o

metros cúbicos. Lo medirá el propietario de la actividad realizada y, si se estima conveniente, pueden hacerse supervisiones o muestreos de control por parte de grupos independientes a él. El mas clásico de estos grupos somos nosotros mismos, los de calidad.

c) *El nivel de calidad percibido*. Es la clave. No importa tanto cuán bien lo hagamos, sino cuán bien perciban nuestros clientes que lo estamos haciendo. La vía mas habitual de conseguir esta información es a través de encuestas o sondeos.

d) *El nivel de calidad ofrecido por nuestros competidores*. Porque la calidad es siempre algo relativo y depende de la situación existente en el mercado, en base a la cual se definen las expectativas de los clientes.

4. *¿ Cómo debe hacerse el trabajo ?*. Esto es lo que podríamos entender por Normalizar.

El objetivo en cuanto a la normalización es conseguir que cada proceso, actividad o tarea disponga de una descripción del modo eficiente en el que debe llevarse y, de hecho, se ha llevado a cabo. Esto son los registros de calidad.



Una nueva generación
está en el aire.



NCA



**Ericsson España ha realizado las primeras llamadas en nuestro país
a través del nuevo sistema de telefonía móvil de 3ª generación.**

Ericsson, líder mundial de telecomunicaciones, se ha adelantado una vez más, al poner en marcha un sistema experimental de comunicaciones móviles con nuevas y potentes prestaciones. Este sistema, bajo el estándar internacional UMTS, amplía el concepto de telefonía móvil hacia las comunicaciones móviles multimedia, al converger con la tecnología Internet de banda ancha.

ERICSSON 

Los más importantes son los procedimientos o las instrucciones técnicas. Siempre elaborados por el propietario de la actividad, que es a quien más interesará mantenerlos actualizados.

Desde nuestro punto de vista, un buen procedimiento debe contener la siguiente información:

a) *Objeto*: Es la actividad a la que se refiere el documento, entendiendo como tal el conjunto de cosas que hay que hacer para pasar del “producto entrada” que nos suministra un cliente interno, al “producto salida”, que nosotros entregamos a nuestro cliente, - sea este interno o externo -, una vez realizada la actividad de la que somos propietarios.

b) *Propietario, implicados y las relaciones entre ambos*. Estarán descritas con una claridad que no deje lugar a dudas en cuanto a responsabilidades. Las actividades que no tienen responsable final absoluto reconocido (es decir: propietario), son las más proclives a presentar problemas, porque en ellas siempre se puede echar la culpa a otro.

c) *Objetivos concretos a alcanzar*. Medibles y específicos. Aclaro: En números. No es esta una información que habitualmente haya figurado en los procedimientos de los que tengo memoria histórica. La norma ISO no lo exige y sin ella son mucho más fáciles de redactar e infinitamente menos comprometidos. ¡ Ahí está la gracia del asunto !. En comprometerse.

d) *Indicadores concretos* para medir los objetivos anteriores. Esto incluye la descripción de los mismos y, si hace falta, del proceso de obtención de las medidas.

e) *Grado de sistematización*. Es la rutina de autocontrol del propio procedimiento. Incluye la secuencia lógica del trabajo descrito. Pero además supone el análisis permanente del valor añadido de cada paso que demos

Si queremos ser verdaderamente útiles a nuestra empresa y a nuestra sociedad tenemos que promover respuestas



para alcanzar el objeto del procedimiento.

Si incluimos esta información estará garantizada la mejora continua del procedimiento. Tampoco está exigido por normativa alguna, pero es básico desde el punto de vista de la mejora permanente.

y f) *Registros*. Es la descripción de las evidencias utilizados para dejar constancia del trabajo realizado. No tienen por qué ser papeles. Mantener registros de las acciones llevadas a cabo, para que quede constancia y que no haya espaldas u otros fragmentos de anatomía descubiertos es lo elemental y lo habitual, aunque probablemente también es lo menos

constructivo y lo de menor visión.

5. Como quinto y último paso, nos falta queda ¿ *Cómo mejorarlo continuamente* ? Para ello disponemos de la conocida secuencia lógica PDCA (Planear, Hacer, Controlar y Actuar) o de la más actualizada matriz REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), que propugna el modelo de Excelencia Europeo de la EFQM, que ya hemos mencionado.

CONCLUSIÓN

Estamos en marcha, en búsqueda permanente. Todo cambia y con notable rapidez. Mi deseo es que no nos falten la curiosidad, ni el ánimo ni el sentido del humor. La honestidad (¿ lo llamamos ética ?), de la que habremos de hablar en profundidad en relación con nuestro trabajo, la doy por supuesta.

En cualquier caso, estamos experimentando y estamos aprendiendo. Aunque pueda sonar a retórica heterodoxa, al hablar de calidad, las empresas que quieran mantenerse en vanguardia, tanto en calidad como en tecnología o en presencia en el mercado, creo que pueden hacer suyas las palabras del poeta: "Caminante, no hay camino: se hace camino al andar".