

INTRODUCCIÓN

La no mejora significa retroceso

La *calidad*, tal y como hoy la entendemos es un concepto de muy reciente adquisición, aunque de muy antiguo calado en la idiosincrasia del hombre. Desde los orígenes de la humanidad, el hombre pretende mejorar todo aquello cuanto toca, comprende o siente. Desde la edad media se empieza a perfeccionar la idea del maestro y del aprendiz y del apoyo de los gremios. La relación entre cliente (ya fuera éste burgués, caballero o plebeyo) y fabricante se restringía a una relación directa en la que, poco a poco, el que pedía a un artesano la manufactura de un producto iba controlando la calidad. Es en la revolución industrial que surge a finales del siglo XIX cuando se trastoca ésta relación, pasando a ser el individuo un mero mecanismo en el engranaje de a producción a gran escala y la calidad se remite a la inspección de unas cuantas muestras del total de piezas fabricadas. Pensemos en las primeras cadenas de producción de Henry Ford y su modelo de Ford T. Desde que tardasen en ensamblarlo 798 minutos a 93, pasaron una veintena de años. Se pudo mejorar la calidad gracias a que las piezas cada vez estaban mejor diseñadas y fabricadas. Se pudo bajar los minutos en su producción y por tanto su precio. Es decir, se elevó la calidad y se mejoró el precio. Simple, ¿no es cierto? A ésta primera mejora de la calidad se la llamó acuerdo con las especificaciones. Sin embargo, ésta forma de calidad no era perfecta. ¿Porqué? Fundamentalmente por tres razones. La primera es que para llegar a no tener desperfectos, la compañía tenía que inspeccionar dónde se encontraba el problema, con lo que se perdía mucho tiempo. En segundo lugar, se aposentaba la idea de que la calidad no estaba bien hecha a la primera. En tercer lugar, la



calidad era cuestión de producción, no tanto de la calidad en todas las áreas de la empresa. Efectivamente, la calidad era una cuestión restringida en la que no se reclamaba la opinión del cliente en ninguna fase del proceso excepto en cuanto el producto era devuelto por una mala calidad.

Un poco de historia nos remite hacia 1924 cuando una compañía estadounidense de teléfonos, llamada *Bell Telephone*, se vio desbordada por la demanda existente. Pronto se sucedieron las quejas por el servicio y la compañía tuvo que retirar sus efectivos de la producción para atender esas reclamaciones, con lo que el servicio empeoró aún más. La Bell Telephone se las ingenió para crear un equipo (precursores de la calidad actual) para mejorar la calidad del producto y asimismo la satisfacción de los clientes. Este equipo estudió desde el proyecto inicial, pasando por todas sus fases hasta la inspección de los resultados. Establecieron los muestreos de fallos e iniciaron los estudios de gráficas de control, encontrando el origen de las incidencias de calidad en la empresa.

A partir de la II Guerra Mundial, se percibe la necesidad de establecer una cadena logística de suministros lo suficientemente fiable para abastecer al ejército en primera línea. Más tarde, éstas técnicas se utilizarían para establecer los ritmos de producción y suministro de los materiales de guerra al ejército.

Más tarde y, después de la segunda guerra mundial, el concepto calidad se impone en un mundo cada vez más globalizado y competitivo donde los mejores productos son los que llevan la palma de ganar. Es sobre los años cincuenta del siglo XX cuando los japoneses, que precisan un buen producto de calidad para exportar, pues ellos son fundamentalmente importadores, basan sus principales filosofías de la calidad que, aún siguen imperando en nuestros días. Por un lado la dirección se implica al 100% en la calidad, segundo, se considera que la participación del equipo humano de la empresa es vital para que ese objetivo se consiga en su conjunto y tercero, la formación se convierte en el pilar básico en el que practicar los nuevos conocimientos, técnicas y actitudes para con la calidad. Pero no es sino a finales de los años 50 cuando la calidad hace su aparición en el escenario europeo. En ese momento, la calidad ya no es sólo una técnica estadística aplicada al control de los productos, sus fallos y el origen de los mismos, sino que se convierte en un estilo de dirección para controlar las desviaciones, incluso antes de que éstas sucedan.

A principios de los años 90 del SXX, un grupo de empresas europeas reconoció que, a través de la Gestión de la Calidad conseguían productos más competitivos, sentando las bases de lo que fuera el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial o EFQM.

Actualmente la *calidad es lo mismo que decir satisfacción del cliente*, ya que implica todas aquellas acciones necesarias en el producto o servicio desde el origen y a través de su proceso hasta llegar a manos del consumidor final en óptimas condiciones. *Deming*, uno de los padres de la calidad nos afirma que *calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad, a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente*. En efecto, calidad es sinónimo de cumplimiento con las especificaciones dadas, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a producto y servicio. Es una manera de gestionar la empresa.

El progreso y la internacionalización, han hecho de la calidad un fenómeno mundial, generando organismos capaces de reconocerla en los cinco continentes, como las normas Internacionales *ISO (International Standard Organisation)*, la Organización para la creación de las Normas Internacionales. La *norma ISO 9004-2* define *calidad como el conjunto de especificaciones y características de un producto referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen*.

La *gestión de la calidad total* se ha convertido en una forma de llevar la organización para que a través de la cooperación y colaboración de las personas que lo integran se consiga mejorar la calidad de sus bienes o servicios. Con ello se conseguirá el objetivo de la mejora continua (no sólo en origen, sino a través de todo el proceso) de la satisfacción de los clientes internos y externos a la firma. Con ello, se da un salto cualitativo en la consideración de que es un objetivo empresarial y de la Dirección, la labor de liderazgo de esta nueva forma de pensar y actuar en la organización y que conlleva a nuevas formas de compromiso y de motivación. Comprometer a las personas con el resultado directo de sus acciones, aportar la visión de calidad de cada empleado y eliminar lo que no aporta valor, resulta más rentable y efectivo que controlar, inspeccionar y gestionar las desviaciones con respecto a la norma. El esfuerzo en crear la mutua confianza en base a una continua escucha activa de empleados, suministradores y clientes tiene su contrapartida en la respuesta del cliente interno y externo y por tanto en la calidad total.

Sin embargo, no todas las empresas que acuden a la nueva llamada de la *Gestión de la Calidad* como forma de asegurarse la competitividad entre las empresas de un sector, mantienen sus certificaciones de calidad actualizados. Esto puede deberse a que la mayoría, cuando tienen no conformidades, no toman las acciones correctoras, prefiriendo dejarse llevar por la inacción. Muchas otras veces, la empresa me ha expresado su malestar por el exceso de documentación, de papel a rellenar. Lo que debía de convertirse en una excelente herramienta de

gestión, acaba por ser una trampa o cortapisa al dinamismo empresarial, tan necesario en nuestros días. El precio económico que supone mantener la calidad en las empresas, no siempre es bien visto como una inversión necesaria sino como un gasto innecesario o una moda pasajera. En ocasiones, la implantación de la calidad total en la empresa supone un cambio de mentalidad para aquellos que son responsables de su implantación pero se olvida que hay que formar a toda la plantilla para que el efecto bola de nieve alcance a todas las capas de esa misma empresa, decidida a mejorar sus hábitos.

En muchas ocasiones me he encontrado a Directivos que delegan la labor de instaurar la calidad total en sus empresas y de certificarlas en sus responsables de calidad, y cuando esos mismos responsables piden un grado mayor de implicación en sus directivos éstos contestan con evasivas, son los primeros en ausentarse en una reunión de calidad o no comparten alguno de los postulados que en la práctica deberían instaurarse (Por ejemplo: retirar un buzón de sugerencias en la empresa porque se tiene miedo de encontrar verdaderas críticas a la gestión actual o la *forma de llevar las cosas*).

A éstas razones podemos acompañarles de otras menores derivadas de la gestión de la calidad de cada día pero no menos importantes como por ejemplo: la falta de seguimiento en la implantación de medidas correctivas; falta de cumplimiento de los criterios aconsejados por las *Auditorías de Calidad*: ausencia de verdadero interés en formar continuamente en calidad a los colaboradores de una compañía; falta de motivación a la hora de afrontar un verdadero cambio de actitudes; carencia de seguimiento o actualización de la documentación necesaria para certificarse, etc.

Muchas son pues las razones para *implantar un sistema de Calidad Total en las empresas*: su supervivencia, la competitividad en el sector de referencia, la certificación para poder trabajar con clientes y proveedores, la moda o el cambio necesario a cualquier organización. Pero también muchas las necesidades que, fruto de la experiencia, he ido captando tanto en empresas industriales como de servicios y es la importancia del factor humano en la *Gestión de la*



Calidad Total. La orientación al cliente, el liderazgo y el compromiso con las personas y la sociedad es algo que no se improvisa de la noche a la mañana. Conocer qué piensan los clientes, coordinar los intereses (a veces contrapuestos) de las personas que conviven en una fábrica o hacer participar a todos en la visión conjunta de calidad que debe imperar en cada acción realizada en nuestro trabajo es tarea fundamentalmente humana, de calidad humana. Es a esa calidad, fundamental para la consecución del éxito de cualquier política de calidad, a la que me refiero en este libro.

Preocuparse por conseguir la calidad puede parecer, y de hecho es más caro que no hacer nada, al menos de momento. Formar al equipo, establecer los indicadores de calidad o controlar los índices que nos hablan sobre la satisfacción del cliente cuesta dinero, tiempo y energías. Hacer las cosas bien a la primera tiene su recompensa, como todo, en la vida de las organizaciones. Sin embargo, si *prueba con la no-calidad* puede encontrarse alguno de éstos *problemas* internamente o externamente a la organización:

- Repetición de trabajos innecesarios.
- Evaluación constante de los errores cometidos.
- Costes porque no todos los trabajadores hacen bien su trabajo.
- Costes de reclamaciones y errores.
- Material de papelería desperdiciado.
- Llamadas no atendidas o atendidas a destiempo.
- Averías de equipos informáticos.
- Informes innecesarios o ineficientes.
- Pagos incorrectos.
- Absentismo laboral.
- Pérdida de documentos.
- Pérdida de imagen.
- Indemnizaciones.
- Almacenamientos innecesarios...

Si la calidad, hoy en día, significa cumplir con las expectativas de calidad del cliente y facilitarle de productos y servicios satisfactorios, debemos implicar todas aquellas actividades mediante las cuales se alcanza tal satisfacción, por ello, los *objetivos* de éste libro comprenden:

1. Las políticas de calidad, como eje impulsor de la calidad en la organización. Moviliza a todos sus miembros para conseguir los objetivos propuestos en calidad.
2. La calidad del servicio al cliente.

3. La calidad humana: mejora de la calidad, como eje vertebrador de la calidad: las personas que lo impulsan y las que participan para llevarlo a cabo.
4. Las técnicas que nos permiten mejorar la calidad día a día en el ámbito del factor humano.
5. La calidad de vida, objeto al que todos los esfuerzos de calidad deben de procurar dirigirse y conseguir, pues son el fin último de la calidad.

Y cuentan con la persona como principio y fin último de la calidad ya que la calidad se hace, no se controla, pero esencialmente se gestiona. Calidad no significa seguir el mismo camino trazado de siempre. Si no desea tener los mismos resultados, no pretenda hacer siempre lo mismo. Yo le aconsejo que pruebe con las personas. Pienso firmemente que la calidad es más que un concepto, es una forma de vida, y cómo tal, un horizonte en el que inspirarse día a día. Pero también es una forma de hacer rupturista que implica un cambio en la mentalidad y en la forma de organizarse la empresa. De ahí la importancia de éste libro. *Thomas Edison decía que la suerte del genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración, o sea, sudar. O como dijera Woody Allen en una ocasión, el noventa por ciento del éxito se basa simplemente en insistir.*

¡Simplemente, insista en la buena dirección, y nacerá a su alrededor un terreno abonado en el que sembrar la calidad y la mejora continua!

