
Evolución de la calidad: de la conformidad con las certificaciones a la satisfacción del cliente

.....
JOSÉ SALÍS LÓPEZ

Director del Centro de Producción de Madrid. PSA Peugeot Citröen

Dentro de la evolución de la organización industrial, parece interesante analizar la transformación que se ha producido en las empresas en la práctica de la función de calidad, que a todas luces ha estado

55

presidida por la búsqueda incansable del incremento del valor añadido para los clientes de los bienes o servicios producidos.

Esta transformación se ha sustentado sobre varios factores, entre los cuales pueden destacarse los siguientes:

- ✓ La calidad como factor de supervivencia.
- ✓ La calidad y la productividad como conceptos indisolubles.
- ✓ La satisfacción del cliente final, por encima de todo.

✓ La multiplicación de los expertos en calidad.

✓ La correlación entre la calidad y la logística.

✓ La necesidad de dominar los medios.

✓ La atención al hombre como el principal factor clave de la calidad.

Para terminar, una vez considerados estos factores de la transformación de la calidad, se intentará sintetizar los ejes principales de dicha transformación y las

herramientas que han sido utilizadas para su consecución.

.....

La calidad, un factor de supervivencia

La historia de la Calidad es rica y variada desde el principio de este siglo y la evolución de la acepción de este término así lo atestigua.

De la noción de conformidad a una definición, la calidad ha evolucionado hacia

la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Puede afirmarse que, hoy en día, la calidad ha dejado de ser un factor competitivo para transformarse en el principal factor de supervivencia; ya que aquellos productos o servicios que no puedan, como mínimo, seguir la evolución de sus competidores, serán expulsados sin miramientos de los mercados.

Dicho en otros términos, aún en un escenario empresarial cuya calidad sea óptima, si no hay otros fuertes factores de acompañamiento no se está asegurando la rentabilidad del negocio. Debemos de aceptar, por tanto, que se ha producido una verdadera «mutación» en el concepto de la calidad.

Sin embargo, la calidad sigue siendo un importante factor de seducción y, por lo tanto, las empresas intentan, desde el principio de la concepción, que sus productos o servicios satisfagan las necesidades potenciales y reales de sus clientes. Durante el proceso de desarrollo, realizado por medio de las ingenierías simultáneas, sus actores tratan de no olvidar, porque les va en ello su supervivencia, que los productos deben fabricarse para clientes individualizados, que permitirán sus juicios sobre el comportamiento de los mismos.

Surge por tanto una evolución muy clara: el seguimiento convencional de la calidad, basado fundamentalmente en la optimización de los promedios de producción, debe de ser sustituido por el aseguramiento de la calidad de todas y cada una de las unidades fabricadas.

Consecuentemente, en los procesos productivos deben primarse todas las acciones encaminadas a la erradicación de la dispersión de sus outputs.

Estos procesos, elaborados por los equipos participantes en la «ingeniería simultánea», han tenido que ser sometidos en las diferentes fases de concepción a rigurosos análisis de sus criticidades, en pro de eliminarlas o como mínimo vigilarlas antes de que surjan y provoquen un caos en la dispersión.

Ahora bien se cometen a veces errores en este sentido al no tener en cuenta que

la «robustez» de los procesos no es una función directa del número de planes de vigilancia considerados porque, como veremos, el factor humano que interviene en los mismos se puede equivocar, porque tiene derecho a equivocarse.

Por ello, en la construcción de los procesos deben aplicarse también herramientas efectivas de aseguramiento, como: El posicionado pre establecido en los montajes de piezas, el empleo de elementos que eviten las equivocaciones (los simples poka yokes) y los elementos de auto-diagnos.

En esta permanente batalla contra la dispersión, juegan importantes papeles la formación continua, la comunicación y la movilización de los hombres; acciones imprescindibles, merecedoras de una eficaz concentración de recursos, muchas veces lamentablemente olvidada.

Por último, conviene resaltar que sin la calificación de los procesos en las fases previas a los lanzamientos de nuevos productos, la sistemática empleada en pro de asegurar la calidad de todas y cada una de las unidades fabricadas no puede considerarse finalizada.



La calidad y la productividad

La creencia, muy arraigada, de que toda mejora de calidad inexorablemente conduce a un incremento de costes en los productos o servicios ha evolucionando profundamente hacia el claro concepto de la indisociabilidad de los factores calidad y productividad.

En el anterior apartado se ha destacado el papel que la calidad juega en la seducción del cliente; pero ¿como es este cliente?, ¿cuales han sido las evoluciones de sus deseos, de sus percepciones?

Es clara la transformación acontecida: los clientes están hoy en día perfectamente formados e informados; la televisión, los periódicos y revistas, los múltiples canales de información existentes, las ferias de muestras, los salones anuales etcétera, han contribuido a que todos, en nuestra faceta de compradores, podamos tomar nuestras decisiones en mercados plenos de múlti-

ples y atractivas ofertas. Esta práctica de mercado es la que ha desencadenado que los clientes « estén totalmente obsesionados por el binomio calidad / precio».

Por tanto, es absolutamente necesario, y además posible, mejorar la calidad reduciendo los costes.

Así, por ejemplo, una clásica gestión «barrera» de la calidad constituye hoy en día un verdadero despilfarro: las verificaciones unitarias de los productos al final de los procesos, la recuperación de la no calidad fuera de los puestos previstos en los flujos, no añaden ningún valor a los productos; por el contrario, amplifican los riesgos de la no calidad.

Por el contrario, una gestión preventiva que asegure la madurez de los nuevos productos y procesos a través de la ingeniería simultánea, complementada por una eficaz organización reactiva para abordar con rapidez situaciones excepcionales de no-calidad, sustentada en continuas «auditorías de ayuda» para buscar las causas de las disfuncionalidades permite, indudablemente, la construcción de la calidad dentro de los procesos y a costes cada vez menores, a costes no superiores a los de nuestros competidores.



La satisfacción del cliente final

Es indiscutible la importancia de la calidad como factor de seducción, siendo muy simple la secuencia que conduce a la misma:

Para que las empresas puedan desarrollarse y asegurar su perennidad, está claro que deben conseguir nuevos clientes. Normalmente, estos no conocen o conocen mal a las empresas.

Por lo tanto estos clientes tienen que ser sorprendidos y convencidos de la superioridad de los productos y servicios de las mismas y, una vez seducidos, las empresas tienen que satisfacerles desde el instante en que han aceptado confiar en ellas para que los nuevos clientes, en permanente cautividad, sean fieles a los productos y servicios de las marcas en las que confían.

Vemos, pues, que, más allá de nuevas definiciones o modas, la calidad está al servicio de la estrategia de las empresas, y ésto no puede olvidarse en las cadenas conductoras de los procesos de la calidad total, pero se constata con cierta frecuencia que, a veces, la satisfacción del «próximo cliente» prima sobre la del cliente final.

Se trata, en resumidas cuentas, de la «autosatisfacción del proveedor y cliente de cada bucle», por un aparente trabajo bien hecho a la primera, que no aporta absolutamente nada al cliente final.

Este efecto perverso está siendo atacado en las empresas que se han dado cuenta, mediante la reingeniería de sus procesos, para evitar la transferencia a los clientes finales de todo aquello que no supone un verdadero valor añadido para los mismos.



Los sistemas clásicos de gestión de la calidad, ya lo decíamos, han evolucionado, clarísimamente, hacia la prevención.

Síntomas claros de esta transformación se constata en:

- ✓ La dinámica continua de la reingeniería de las organizaciones.
- ✓ La construcción y despliegue de manuales de calidad sencillos y, a su vez, rigurosos.
- ✓ La práctica de las auditorías de ayuda, de productos y procesos.
- ✓ La continua calificación de los procesos, 5M.
- ✓ El despliegue de la escucha activa del que «hace».
- ✓ La búsqueda del «trabajo bien hecho a la primera».
- ✓ La movilización general para que la satisfacción del cliente final sea una verdadera obsesión.

La logística inteligente

Querámoslo o no, en el actual mundo comercial «el supremo juez es el plazo». Los clientes ya no esperan como antaño,

ya no compran su entrada en «listas de espera», y se enfrentan a una formidable oferta de productos y servicios donde poder elegir. Están bien informados y saben perfectamente lo que quieren.

Por tanto, si no se quiere «perder el tren», la dura y permanente lucha por la reducción de los plazos de entrega se hace cada vez más necesaria. Se impone un drástico principio: la inmediata respuesta a los mercados con productos o servicios de mejor calidad y a menores costes que los de la competencia. Una nueva indisociabilidad aparece entre la calidad y los plazos.

Pero la obtención de esta satisfacción del cliente final no es posible sin un cierto sosiego: Sosiego social, en la diaria respiración de las empresas, del que hablaremos más adelante, y sosiego en la cumplimiento de los procesos de fabricación.

La logística, siempre que esté inteligentemente gestionada, es una formidable herramienta para dominar flujos regulares y flexibles, que respondan en todo momento a la demanda fluctuante de los mercados.

Todo lo expuesto obliga a los fabricantes de productos o servicios a una personalización biunívoca entre las unidades a producir y los pedidos de los clientes transmitidos por los agentes comerciales.

Por tanto, la totalidad de la trama empresarial, sea cual sea su sector de activi-

La multiplicación de expertos

Como muchas otras funciones, la calidad no puede estar exclusivamente en manos de los expertos. Es un error de peligrosas consecuencias. Y es desde arriba desde donde hay que conducir y animar esta evolución.

Hay que conseguir que la totalidad de los empleados de las empresas dominen y se apropien de los conceptos, conocimientos y metodologías, empleados en el aseguramiento de la calidad.

Por tanto, la dirección es la que tiene que facilitar la consecución de la totalidad de los planes de formación que sean necesarios. Por eso, ha sido necesario redefinir las misiones de los principales actores de los procesos. Así, por ejemplo, la construcción de la calidad tiene que ser rigurosamente abordada, desde el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, por los equipos convocados en los procesos de ingeniería simultánea. Debe de ser la producción quien fabrique bien a la primera con arreglo a los referenciales que le han sido definidos y, por tanto, debe ser la Calidad la que siga, vigile y anime la evolución y correcta aplicación de los sistemas de aseguramiento de la misma.

dad, tiene irremediamente que aprender a convivir en un entorno dominado por la sincronización en:

- ✓ La evolución de los productos, a veces efímera, y las apetencias de nuestros clientes.
- ✓ La evolución de las definiciones y las modificaciones de medios y procesos.
- ✓ Las interfases de los distintos flujos de fabricación, distribución y comercialización de sus productos.

Como es bien sabido, esta sincronización absolutamente necesaria solo puede sustentarse en el buen funcionamiento de los aprovisionamientos en la máxima disponibilidad de las instalaciones y medios, y en la reducción de los «stocks», para que emerjan las disfuncionalidades en los procesos, y así corregirlas.

El buen funcionamiento de los aprovisionamientos es función de la práctica del Justo a Tiempo, un Justo a Tiempo que, desde las etapas iniciales del diseño e industrialización de todo nuevo producto, impere en las relaciones entre proveedor y cliente, esté basado en una permanente confianza entre ambos, esté procedimentado con políticas reales de partenariatado, no trate de suplantar a los proveedores, ya que, si han sido bien elegidos, ellos son y continuarán siendo los expertos, incluya las informaciones precisas en ambos sentidos, que contemplen los planes tanto a corto como a largo plazo y que, por supuesto, se realicen en tiempo real, y asegure el suministro de piezas en la cantidad requerida y en el momento necesario, pero de piezas buenas porque, si no, estaremos nuevamente transfiriendo verdaderos despilfarros a nuestros clientes finales.

El buen funcionamiento de los aprovisionamientos también es función de la evolución de los sistemas informáticos de apoyo. Estos tienen que permitir la fabricación de unidades «secuencialmente distintas», erradicar los mal llamados «dotes económicos» y asegurar las alertas, con la suficiente antelación para evitar «potenciales rupturas», impidiendo la parada del proceso de fabricación y/o la recuperación de unidades incompletas, consecuencias ambas inaceptables en los balances costes/calidad.

La formación es de vital importancia para dominar la utilización de estos sistemas. Sin embargo, también hay que insistir sobre el peligro de que los conceptores de los sistemas olviden que están creando herramientas de trabajo que deben permitir a sus usuarios una tarea bien hecha a la primera. Frecuentemente no es respetado este concepto y los sistemas, poco ágiles y demasiado complejos, dejan de ser eficaces ayudas para el buen trabajo de los usuarios.

Por último, creo que no se deben conducir las reducciones de los niveles de stocks con objetivos únicamente económicos, ya que los beneficios de éstas tienen un poder amplificador a veces no conocido.

No es el momento de hablar aquí de las teorías de Shingo, de su acertada imagen del «río y las rocas», ni de las filosofías japonesas, hoy mundialmente desplegadas e incluso mejoradas; solamente conviene reafirmar que la reducción de los «stocks» constituye un magnífico camino para hacer emerger las disfuncionalidades de los procesos, y así poderlas corregir.

Intentar implementar operaciones de productividad y de mejora de la calidad sin un dominio del sosiego en los flujos de producción, constituye un común error en el que no se debe caer.



El mantenimiento de los medios

Incluso en situaciones de regularidad de aprovisionamiento, el dominio de los flujos de producción no es posible si los productos se fabrican sin respetar sus estándares o empleando instalaciones no capaces que funcionan intermitentemente en los periodos de actividad de los procesos. El necesario sosiego de los flujos para poder mejorar la calidad reduciendo costes así lo requiere.

La función de mantenimiento también ha evolucionado drásticamente. En efecto, si bien sigue estando en manos de especialistas, es necesario que progresivamente se le descargue de todas aquellas operaciones calificadas como menores, transfiriéndolas a la función de producción para abordar simultáneamente la

reducción de las estructuras así como la mejora tecnológica de las organizaciones de conservación y mantenimiento.

El mantenimiento preventivo y predictivo está evolucionando en este sentido; la mejora en la eficacia de su desempeño se ve facilitada por la implementación del automantenimiento o mantenimiento de nivel cero.

Las principales características de esta evolución pueden ser enumeradas como:

- ✓ La transferencia de las operaciones menores, preventivas o curativas, a los operarios de producción.
- ✓ La contribución de los operarios de producción al mantenimiento preventivo mediante la cumplimentación de simples cuestionarios, que reflejen las observaciones de los operadores durante los periodos de actividad.
- ✓ El total despliegue en los talleres y oficinas de la metodología de las 5S, dada la importancia que el orden y limpieza tienen en el correcto desempeño de todo tipo de función

Se detecta también una clara evolución en los sistemas de medida de la eficacia de las funciones de conservación.

Así, por ejemplo, los ratios de disponibilidad de las máquinas han dejado de ser lo más interesante. Claro está que es importante que las instalaciones funcionen sin averías, pero lo es mucho más que cuando funcionen estén fabricando piezas de buena calidad y a la actividad para las que fueron construidas e instaladas.

Por ello, para evitar falsas interpretaciones es necesario implantar ratios que midan los conceptos indicados más arriba, es decir los ratios denominados «globales» o «sintéticos», que son los únicos que permitirán abordar verdaderos planes de mejora de calidad y costes.

Se conoce muy bien en la función de mantenimiento el efecto pernicioso en las intervenciones de una mala «intendencia». La concienciación de la importancia de la «proximidad» de los medios, gamas y repuestos para evitar tiempos perdidos en las reparaciones es ya una necesidad irremediable; impedida en tiempos por la

práctica errónea de la ubicación de los repuestos de maquinaria en un único almacén central, como el medio más seguro para la gestión de sus gastos.

Las oficinas técnicas de mantenimiento están haciendo frente a retos cada vez más ambiciosos, como la constante estandarización de los medios, el incremento de las intervenciones preventivas con instalaciones en marcha, y el desarrollo de programas de fiabilidad, eficaces y a bajo costo.

La falta de transparencia en los programas preventivos frente a los utilizadores de las máquinas es ya una curiosidad del pasado. Una moderna gestión, basada en la solidaridad y transversalidad de los equipos, la ha desplazado; la informática de apoyo se ha extendido y ha evolucionado, permitiendo planificar programas eficientes de mantenimientos preventivos y predictivos, así como su control y su total despliegue informativo, que facilita una gestión más transparente en pro de una mayor transversalidad entre los utilizadores y mantenedores de las instalaciones.

La función de mantenimiento, con su evolución, está siendo uno de los pilares básicos en el permanente camino de asegurar la calidad cada vez con menores costes.

El mantenimiento es una función de todos.



El hombre como factor clave

El hombre es el principal activo de la empresa. El personal juega un papel determinante para la búsqueda del progreso continuo. Nada se puede hacer sin un estilo de dirección participativa... Todas estas frases son magníficas y han sido la base de cientos de mensajes, dentro del más puro y ortodoxo marketing social.

Hay que acabar de una vez con mensajes de este tipo si no se gestionan los recursos humanos consecuentemente con los mismos. Para ello es necesario transformar los gastos de formación en auténticas inversiones estratégicas,



desencadenando una verdadera apropiación de estos estilos, de estas prácticas fundamentales de trabajo.

El empeño en emplear solamente la sinergia de los equipos directivos ha sido el pecado capital de muchas empresas.

Remontándonos al pasado recordaremos, por ejemplo, que los sistemas de gestión de la calidad estaban basados en tres factores: La desconfianza en el hombre y en el proceso, el control de aceptación o rechazo de todo lo producido y la corrección o eliminación de lo defectuoso. Tres factores con una lógica aplastante ya que, partiendo de la desconfianza en el hombre, era necesario una férrea inspección a posteriori.

Las empresas han aceptado durante años, y no sólo en la gestión de la calidad, que los operadores de cualquier tipo de procesos podían hacer mal su trabajo, mientras que los supervisores eran «superhombres», ignorando la desmotivación provocada por unos controles «clásicos y sordo mudos» y alentando, incluso, enfrentamientos entre algunos colectivos, facilitándose consecuentemente el establecimiento de departamentos estancos.

Se ha convivido felizmente con la desconfianza, la desmotivación y en muchas ocasiones, con el despilfarro.

Según se ha ido avanzando en las percepciones de los imperativos de la cali-

dad, como consecuencia de la aparición de unos clientes mucho más exigentes, mejor informados y con mayores posibilidades de elección, se está avanzado también en el reconocimiento de la trascendencia del proceso fidelización/penetración en el mercado.

Sin embargo, las empresas han olvidado en este camino con harta frecuencia a su principal y más próximo cliente, el hombre en su puesto de trabajo.

Las viejas «formas tayloristas» están siendo demolidas por la aplicación de filosofías y prácticas como las ingenierías Simultaneas, el justo a tiempo, el mantenimiento productivo total, la gestión transversal etcétera, y sustituidas por toda una nueva cultura de gestión, enmarcada por la «Producción Flexible».

Para ordenar este aparente caos es absolutamente necesario el despliegue total del trabajo bien hecho a la primera. Se quiera o no se quiera, el trabajo bien hecho a la primera pasa, irremediablemente, por la confianza en el hombre; confianza sin paliativos, sin medias tintas, con todas sus consecuencias.

El tema no es fácil de asimilar, sobre todo al tener que reconocer en una buena medida que el error constituye un derecho humano. Pero esta dificultad puede soslayarse si es aceptado un concepto transparente, y de trascendentes consecuencias:

Tu trabaja; si te equivocas, dilo, y tu trabajo será considerado, a todos los efectos, como un trabajo bien hecho a la primera.

Tres son las causas de las equivocaciones de un hombre en su trabajo:

- a) El no sé,
- b) El no puedo
- c) El no quiero

En la eliminación de la primera, todas las soluciones pasan por la formación, por una verdadera inversión en formación continua, apoyada por una adaptación del hombre al puesto de trabajo, tras una definición clara de requerimientos, perfiles y validaciones.

En el «no puedo», las soluciones son posibles mediante la calificación continua de la factibilidad de las operaciones en las que se presenta esta situación.

En la eliminación de la tercera causa, y antes de emprender medidas no deseables de cirugía social, es necesario un trabajo de reflexión en profundidad para descartar las posibles causas congénitas que pueden estar perturbando el sosiego social y provocando, por tanto, manifestaciones de una absoluta desmotivación.

En todos los planes de progreso, esta confianza mutua entre la empresa y sus empleados sólo puede implementarse mediante la práctica de esta máxima: Jamás buscar culpables, y sí las causas de los problemas.

Finalmente, puede decirse que, en los análisis de las múltiples operaciones de «benchmarking» realizadas sobre actividades y sectores varios, se ha llegado a dos conclusiones muy claras.

1. En las empresas líderes, las que de verdad están evolucionando, se conoce muy bien que su subsistencia está en manos de la satisfacción de sus clientes finales, que son y seguirán siendo los supremos dueños de sus elecciones.

2. En las empresas líderes los empleados son considerados como sus más próximos clientes.

Es claro, por tanto, que no es posible la subsistencia, en el mundo empresarial

actual, de aquellas compañías que en sus «planes de progreso continuo» no cuentan con sus hombres, no les escuchan y no les ayudan a solventar sus dificultades.

En resumen: Hay que acabar, de una vez, con la reducción de la importancia del papel de los «hombres de a pie». Al fin y al cabo son los que más saben como realizar su trabajo bien a la primera.



Síntesis de los ejes de la evolución de la calidad

Conviene, para terminar, considerar los ejes y herramientas que han jugado un importante papel en esta clarísima evolución que se ha producido en la declinación de la función de la calidad.

Tres ejes conductores, perfectamente detectados, han contribuido esencialmente a ello:

La obsesión del resultado, porque el cliente sólo ve y compra el resultado final, tanto sea un producto como un servicio.

Esto implica la necesidad de desplegar la cultura de la prevención sea hasta los últimos resquicios en todos los procesos de creación de nuevos productos y servicios, y el imperativo de extender también esta obsesión a los planes de acciones correctivas/reactivas, para evitar una focalización sobre los efectos y no sobre las causas.

Por ello, en estos procesos paliativos, cuyo desencadenamiento debería de ser absolutamente excepcional, son admisibles medidas correctivas transitorias hasta la eliminación de la totalidad de las causas.

Conocemos bien la sistemática del «ciclo» de Deming, (planificar, actuar, controlar, reconducir), es de una lógica indiscutible y totalmente racional. Sin embargo ¿cuántas veces los procesos correctivos se cierran prematuramente, sin haber testado la bondad de las medidas adoptadas?

Es claro, por tanto, que sin esta obsesión por los resultados no es posible caminar por la senda que conduce a la excelencia.

La transferencia a los operacionales de la responsabilidad de la calidad: sean los reparadores de la posventa, los vendedores, los transportistas, los operarios de producción, los técnicos de desarrollo y de industrialización. Por que al fin y al cabo todos ellos son los que deben construir la calidad.

El enérgico despliegue del trabajo en equipo: trabajo transversal y solidario, con el fin de ayudar a los operacionales a poderlo hacer bien a la primera.

Varias herramientas han sido utilizadas:

■ La concepción del producto y de su proceso de fabricación, en ingeniería simultánea, mediante la integración de todos los actores, diseñadores, metodistas, mantenedores, productores y, como no, los proveedores, reagrupados en «zonas de trabajo en común».

■ Un «partenariado» con los proveedores, orientado hacia una colaboración global en la totalidad de la vida activa de los productos o servicios.

■ Una organización de producción orientada hacia la constitución de equipos autónomos, con el fin de utilizar la sinergia de los hombres, inteligentemente agrupados en sus puestos de trabajo.

■ Una constante actualización de los estándares de los servicios a los clientes.

■ Un despliegue metodológico, animado y coordinado por los departamentos de calidad, en orden a proponer y obtener objetivos ambiciosos, animando y coordinando su consecución, ayudando a los operativos en la apropiación de la metodología de calidad, optimizando el sistema de aseguramiento mediante las auditorías de ayuda, constituye práctica común en la respiración diaria de los centros de explotación.

En definitiva, la evolución acontecida de la calidad es muy clara:

- ✓ No a la calidad por la calidad.
- ✓ Sí al incremento de su valor añadido.
- ✓ Sí a la transferencia del mismo a los clientes de nuestros productos o servicios.