



La calidad ha muerto, viva la calidad

Según Beatriz Muñoz-Seca ha llegado el momento de reinventar la calidad para encontrar puntos de mejora y alcanzar una productividad constante y sostenible.

16 de noviembre de 2011

El concepto de "calidad", que se originó en el control estadístico de procesos implantado durante la Segunda Guerra Mundial, ha sido durante años el compañero de viaje de las empresas en su búsqueda de la mejora continua.

Tras la guerra, expertos americanos formaron a empresarios japoneses y les enseñaron las técnicas de control estadístico de la calidad. Estos las adaptaron con tanto éxito que acabaron superando en competitividad a Estados Unidos. Conscientes de ello, los empresarios estadounidenses volvieron a Japón para redescubrirlas y aplicarlas teniendo en cuenta las especificidades de Occidente.

Según la profesora del IESE [Beatriz Muñoz-Seca](#), [ha llegado el momento de pasar página](#) y centrarse en conceptos como el cumplimiento de especificaciones, la fiabilidad o la productividad sostenible.

Tres niveles de actuación

En opinión de Muñoz-Seca, "hacer las cosas bien" a nivel operativo implica diseñar las especificaciones de un producto o servicio y utilizar métodos que permitan evaluar el proceso. Se trata de conseguir mejores prestaciones, cumplir las especificaciones, evitar defectos y lograr un nivel óptimo de fiabilidad.

Un segundo nivel de actuación es el conceptual, cuyo objetivo es encontrar el origen de los problemas mediante herramientas que permiten emitir diagnósticos certeros. Este nivel da resultados cuando las mejoras a realizar son funcionales. Sin embargo, puede acarrear problemas cuando la implantación de las ideas requiere cambios de mayor envergadura y no se cuenta con el apoyo de la dirección de la empresa.

El tercer nivel es el de gestión, que se adentra en el mundo de la calidad total, y persigue cambiar la forma de operar de la compañía. Es el más peligroso, ya que puede generar desconfianza en la dirección y, por lo tanto, falta de implicación para acometer los cambios.

Lecciones conceptuales y de gestión

Muñoz-Seca plantea tres lecciones relacionadas con estos niveles de actuación, las dos primeras afectan al nivel conceptual y la última al de gestión.

Las herramientas son inútiles sin un entorno cultural en la empresa que las arrope durante su implantación. Para la autora, el caso que mejor ilustra esta afirmación es el de las empresas japonesas, que aprendieron a usar las herramientas estadísticas de los estadounidenses y supieron implantarlas en un entorno totalmente diferente.

La causa de este éxito hay que buscarlo en el planteamiento a largo plazo de las empresas, que deben priorizar la calidad en todas las actividades de la compañía; el compromiso de directivos y empleados; la preocupación por la identificación y solución de los problemas; un gran énfasis en la formación; y la confianza en los aspectos científicos del problema.

La calidad no es un enfoque aparte en la vida de la empresa, es la forma de hacer de la empresa. Según Muñoz-Seca, Toyota es el mejor ejemplo. Su sistema de producción se basa en la simplicidad, la claridad, la transparencia, el cuidado por el detalle y en el hecho de tener directivos que enseñan. Para la autora, su sistema de producción garantiza que la calidad sea una forma de operar sostenible.

La calidad en forma de premios o certificaciones no puede convertirse en un fin en sí. En realidad, son un medio para conseguir competitividad. Se trata de herramientas válidas siempre que la voluntad de mejora y cambio no desaparezca una vez alcanzado el objetivo.

Cómo implantar un programa de calidad

Muñoz-Seca prefiere hablar de "programa de productividad sostenible" y apuesta porque la empresa lo desarrolle internamente a partir de cuatro actuaciones. Las dos primeras permitirán implantar el nivel operativo de forma integral, la tercera afecta al nivel conceptual y la última arrojará luz sobre las implicaciones del nivel de gestión.

1. **Forme en metodología y en el uso de las herramientas.** La autora destaca la importancia de algunas como el Control Estadístico de Procesos (CEP), un método que emplea gráficos de control; los diseños de experimentos o método Taguchi, que implica el diseño del sistema, parámetros y tolerancias; el principio de Pareto, que permite optimizar esfuerzos al centrarse en las pocas cuestiones que generan la mayor parte de los resultados; la técnica de los cinco porqués y el diagrama de Ishikawa, que ahondan

en las causas de un defecto o problema; y el método KJ, un diagrama de afinidad adecuado para ordenar una gran cantidad de datos no numéricos.

2. **Trabaje en equipo.** Este sistema enriquece el cuestionamiento de las cosas. Pero es imprescindible trabajar con método para evitar que se convierta en una fuente de pérdida de tiempo. Los trabajadores deben tener metas y objetivos, ya que con ello se incrementa la productividad.
3. **Involucre a los mandos intermedios.** Siguiendo el modelo japonés, su papel debería ser el de enseñar a mejorar, no el de mandar.
4. **Ataque la calidad dentro de un enfoque integral.** Es necesaria una nueva cultura operativa que arrope todas las ideas de cambio que se necesitan. Para ello hay que conseguir que los directivos transmitan claridad de ideas y apoyen a sus subordinados en el camino de solución de problemas. Con este enfoque, el progreso será conjunto.

www.iese.edu/es/insight