

De la inspección a los modelos de gestión de calidad total

ANDRÉS DASSI GARCIA

En las últimas décadas, los conceptos de Calidad han evolucionado hasta el punto de pasar de referirse solamente a la Fabricación de Productos, a abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la Empresa. Incluso la definición de Calidad ha sufrido una radical transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento actual en que Calidad es sinónimo de Satisfacción del cliente.

Remontándonos en los tiempos, en los años 40 se hablaba de inspección, de tal modo que todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. Eran los tiempos en que en las fábricas más del 10% del personal realizaba trabajos de inspección. Al final de esta década y comienzo de la siguiente, el desarrollo de las técnicas estadísticas supuso la aplicación de planes de muestreo que hicieron posible mantener los niveles de defectos controlados y que permitieron importantes reducciones de personal. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso.

Posteriormente y en los años 60 los Departamentos de Calidad tenían como función el "Aseguramiento de la Calidad" y tuvieron un fuerte desarrollo, apoyados en la creación de Ingenierías, compuestas por personal con importantes conocimientos de técnicas de calidad y fiabilidad,

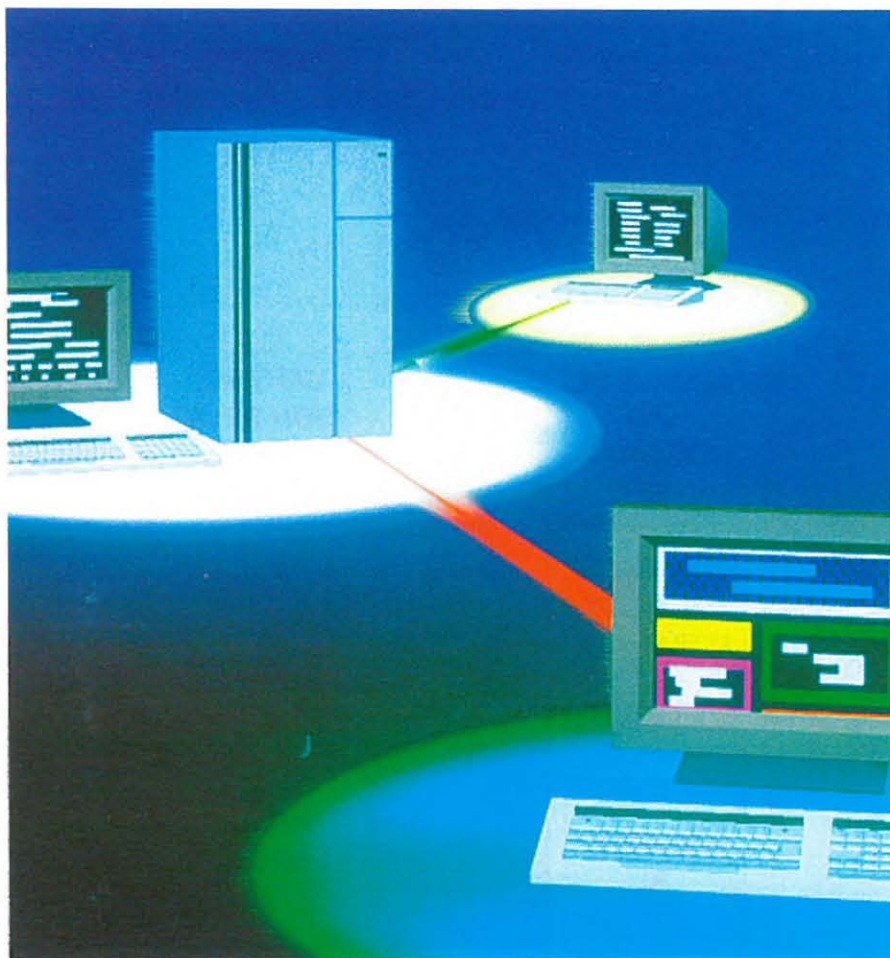
En nuestra década han surgido muchas empresas, programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total para aumentar la competitividad y satisfacer las expectativas de los clientes

que empezaron a dirigir sus esfuerzos hacia la prevención de los defectos. Los conceptos de calidad se empezaron a aplicar fuera de

las áreas de fabricación, intentando en las fases de diseño desarrollar productos que fueran, fiables, fáciles de probar durante las etapas de fabricación e instalación y buscando la implantación de procesos cuya capacidad asegurara la calidad final de los productos. En estas fechas, se empezaron a manejar conceptos con los que actualmente todos estamos familiarizados como "Manual de Calidad", "Control de procesos", "Auditorías de Calidad", "Cero Defectos", etc.

Ya, en esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la Empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los "Círculos de Calidad" (grupos de personas de la misma área que se reúnen para mejorar sus procesos y la calidad de sus productos) y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.

En los años 70 en las Empresas japonesas ya estaban establecidos



**ANDRÉS
DASSI
GARCÍA**

principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente oír hablar del cliente interno. Todos estos conceptos fueron adoptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto del mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. Por otra parte aparecieron nuevas técnicas e ideas que pudieron ser adoptadas por el sector de servicios que había estado al margen de esta evolución.

En paralelo con la evolución de los Sistemas de Calidad, fueron apareciendo diferentes normativas internacionales, que sirvieron de guía y ayuda a todo el proceso que estamos comentando. En Estados Unidos el ejército norteamericano publicó en la década de los 40 sus Military Standards (normas MIL) que se aplicaron en las inspecciones de recepción de sus compras. Posteriormente fueron apareciendo

diferentes normativas, como la DIN en Alemania, y diferentes Comités internacionales de normalización fueron creados.

Actualmente en nuestro entorno, la Organización Internacional de Normalización ISO, compuesta por diferentes organismos nacionales, es la más arraigada y es la autora de las Normas ISO 9000 relativas a los Modelos de Aseguramiento de Calidad, Gestión de Calidad y Elementos de los Sistemas de Calidad así como de las Guías de uso y selección de las citadas normas.

A finales de los 80 y comienzo de los 90, las empresas necesitaron demostrar a sus clientes que los Sistemas de Calidad que tenían implantados garantizaban la calidad de sus productos y servicios. Como consecuencia de esta necesidad y utilizando la existencia de la normativa internacional, como ISO, PECAL etc... y de Organismos Nacionales de Certificación, empe-

zaron a solicitar certificados que aseguraban que cumplían los requisitos de las citadas normativas.

En nuestra década la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas Empresas, programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

En estos programas las compañías se "orientan al cliente", consiguen la involucración de todo el personal con los objetivos, fomentan el trabajo en equipo, establecen planes de Mejora Permanente y en ellas los directivos dan ejemplo con su forma de actuación, participando y dirigiendo las actividades citadas.

La evolución de conceptos anteriormente mencionada y la consideración de la calidad como herramienta prioritaria para conseguir el éxito en la gestión de las empresas, han sido las claves para el desarrollo de Modelos de Gestión de Calidad Total. El primer modelo desarrollado fue el de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros que concede anualmente el premio Deming. En Occidente los modelos de más prestigio son el que aplica la Administración USA para otorgar el premio Malcolm Baldrige y el desarrollado por la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización creada en 1988 y que agrupa actualmente a más de quinientas empresas europeas, que concede anualmente su Award a la empresa que consigue una mejor evaluación, de acuerdo con los criterios que ha establecido.

Este último modelo es el que más



se está aplicando en España. Existen en nuestro país empresas que se evalúan periódicamente aplicando los criterios desarrollados por la EFQM y utilizan los resultados de estas evaluaciones para preparar planes de mejora que les permitan ir mejorando su gestión.

La estructura del modelo de la EFQM, reflejada en la Figura 2, está basada en que las empresas para su supervivencia deben conseguir y mantener buenos resultados, tanto económicos como de satisfacción de sus clientes, de su personal y de la sociedad en la que están implantadas. Además de valorar



estos resultados, también tiene en cuenta la forma de conseguirlos, evaluando la implicación de los directivos en la cultura de Calidad

La estructura del modelo de la EFQM está basada en que las empresas para su supervivencia deben conseguir y mantener buenos resultados.

Total y la influencia de esta cultura en las políticas y estrategias y en la manera de gestionar al personal y a los distintos recursos que se utilizan. Por supuesto, la forma de gestionar los procesos también se considera y se valora como un criterio más a aplicar. Dentro de

este modelo, el criterio que tiene mayor peso es la Satisfacción de los Clientes (20% del total), seguido de los criterios relativos al personal, ya que se valora no sólo la forma de gestionar a los empleados, sino su nivel de satisfacción en el trabajo.

La tendencia que se adivina en un futuro próximo es la creciente integración en la gestión de la empresa de los conceptos de calidad que como hemos comentado ya se ha iniciado en los últimos tiempos. ■

*ANDRÉS DASSI GARCIA

Ingeniero de Telecomunicación y diplomado por INSEAD y Euroforum. Ha desarrollado su carrera profesional en ALCATEL en el Departamento de Calidad y realizando actividades en las áreas de Ingeniería, Fábrica, Instalaciones y Satisfacción de Clientes. Actualmente es Director de Calidad de Conmutación en España y responsable de Certificación de Calidad de la División de Conmutación de ALCATEL TELECOM, en su ámbito mundial.