

El término Calidad ha tomado últimamente un especial protagonismo, sin embargo no siempre se utiliza adecuadamente, ya que se piensa que hace referencia exclusivamente a procesos de tipo industrial, por lo que su aplicación se limitaría, por tanto, a ese ámbito. Sin embargo, la Calidad envuelve crecientemente a otras actividades no exclusivas de la industria manufacturera, como son la distribución o el servicio. Igualmente, la aplicación del término Calidad se ha hecho extensivo a organizaciones de titularidad pública, e incluso a la Administración Pública misma, en contraposición a la que tuvo en sus orígenes, centrada fundamentalmente en empresas privadas. De este modo, el objeto de la Calidad ha sufrido una evolución desde las industrias básicamente productivas hasta las organizaciones de servicios.

Pero, ¿qué es la Calidad? ¿Cómo puede definirse ésta? ¿En qué organizaciones debe estar presente? ¿Y en qué actividades? ¿Quiénes son los responsables de su aplicación? Para contestar a estas preguntas, se hace imprescindible realizar un breve recorrido histórico por las diferentes concepciones que de ella se ha tenido en las últimas décadas.

En principio, situémonos en la época en la que la producción era artesanal. El cliente hacía un encargo al artesano y, al mismo tiempo, le facilitaba la información concerniente a sus necesidades y expectativas respecto al pedido. El artesano diseñaba y elaboraba ese producto de acuerdo a la información recibida, adaptándolo a la demanda del cliente. Existía una comunicación directa entre ambos, cliente y proveedor y, en consecuencia, la calidad era muy alta. Por otro lado, el coste también era elevado.

Posteriormente, la producción industrial sustituye a la artesanal. Entonces, los costes se reducen drásticamente, sobre la base de dos aportaciones:

La Normalización de Piezas (Samuel Colt, 1820), que consistía en el diseño de un producto estándar, con piezas también estándares, que pueden utilizarse indistintamente, independientemente de la unidad de producto en las que se empleen. Esta normalización podía plantear algún problema, como el que las piezas no ajustaran adecuadamente debido a tolerancias en sus dimensiones. Este problema se resolvía mediante los ajustes manuales oportunos por parte del operario, durante el proceso de montaje.

La Cadena de Producción. Introducida por Henry Ford. En el entorno de una cadena de producción, el operario ya no tiene la oportunidad de hacer las correcciones manuales correspondientes a una pieza o componente que no se ajuste a las especificaciones, ya que esto supondría bloquear el funcionamiento de la cadena.

Al implantarse la cadena de producción aparece el primer problema de calidad. Es imprescindible que las piezas producidas sean conformes con su especificación ya que, de otro modo, no es posible su montaje

en el aparato o dispositivo correspondiente en la cadena de producción, lo que obliga a realizar un reproceso posterior de la pieza defectuosa o a desecharla directamente como chatarra, lo que se traduce en el incremento del coste del producto.

Surge, por tanto, una primera definición de Calidad: conformidad con las especificaciones. Lógicamente, a una más alta conformidad acompañará un menor número de reprocesos y desechos, con lo que el coste del producto se reducirá, lo que puede traducirse en mayor margen comercial o en un precio menor, con el consiguiente aumento de competitividad.

Por este motivo, surgen los procedimientos de Control de Calidad, fundamentados en métodos estadísticos. De este modo, la función de calidad, en su concepción clásica, se limita a la realización de una serie de experimentos que tienen como objetivo la verificación de la concordancia de los diferentes componentes y dispositivos a su especificación.

Como puede observarse, la preocupación de fondo del control de calidad es sencilla. La falta de calidad (falta de ajuste a las especificaciones) de los productos origina costes muy cuantiosos (chatarra o reproceso), por lo que su evitación es conveniente.

Entonces, el proceso a seguir es el siguiente: un órgano técnico fija los estándares de calidad; otro, ejecutante, realiza la fabricación; un órgano informativo lleva a cabo la inspección, midiendo los atributos reales de lo fabricado y comparándolos con lo que correspondería según las especificaciones, poniendo en evidencia (en su caso) las desviaciones originadas. Finalmente, los productos sin desviaciones salen del proceso dispuestos para su comercialización, o entrada en el proceso de ensamblaje, en su caso. Los que pusieron de manifiesto las desviaciones, se reprocesan o se desechan. Por otra parte, la información obtenida sobre las desviaciones se utiliza para ajustar el proceso y corregir errores.

En los últimos años, se ha extendido el término Calidad Total como modelo de gestión de todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Efectivamente, podemos considerar la Calidad como una filosofía integradora de las distintas actividades de la empresa y como generadora de un modo de hacer que se hace imprescindible para alcanzar el reto de la competitividad.

Calidad implica eficacia y eficiencia; significa reducir costes y aumentar la rentabilidad; supone actualmente, y supondrá en el futuro, tanto un valor estratégico como una ventaja competitiva.

El camino para mejorar la competitividad de los productos y servicios ha de basarse en la aplicación de programas de mejora de la calidad, llegando a la implantación de sistemas de Calidad Total.

La Calidad Total incluye todas las funciones y fases que intervienen en la vida de un producto o servicio, no sólo al producto en sí, sino a la gestión de la organización en su globalidad, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores, involucrando a todo el personal, sistematizando en todas sus vertientes las múltiples relaciones proveedor–cliente (interno y externo), mejorando el clima y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas provocadas por una gestión

insuficiente. Tiene en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes con el objetivo final de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

AITECO asesora en el diseño, implementación y desarrollo de sistemas de Calidad Total, especializándose en organizaciones y departamentos en los que la actividad de Servicios es su razón de ser.

La Calidad Total, incluye el concepto de Cliente interno. Al hablar de satisfacción del cliente, no nos limitamos a pensar en el cliente externo, aquel que recibe el producto/servicio de la empresa. Nos referimos, igualmente, a las personas que ocupan los puestos de trabajo en la organización.

En cualquier actividad de cualquier persona de la empresa, se plantea generalmente una relación proveedor–cliente.

Individualmente, todo integrante de la organización, forma parte de un proceso, dentro de un esquema proveedor–cliente en el que la entrega de un trabajo sin fallo es imprescindible para que el proceso total se produzca correctamente y, por tanto, resulte competitivo.

El Cliente expresa sus necesidades al proveedor y le ayuda a satisfacerlas, adecuándolas a sus posibilidades. El Proveedor ayuda a su cliente a definir de modo realista sus necesidades, y las satisface.

El siguiente ejemplo ilustra la Cadena proveedor–cliente Interno (también llamada cadena de Deming).

En un almacén de ferretería, los pedidos de los clientes son tomados por el administrativo comercial, quien debe formalizar una hoja de pedido, existente al efecto, que facilitará al jefe de almacén para que su personal prepare el paquete y lo pase a "Expedición" que finalmente entregará el pedido al cliente. Sin embargo, en esta ocasión parte del paquete ha sido devuelto por el cliente.

Concretamente, ese material no se correspondía con el pedido que había efectuado. En realidad, el departamento de Expedición había actuado con gran eficiencia: la demora entre el momento en que Almacén le facilita el paquete y la entrega al cliente, ha estado por debajo del tiempo medio fijado. El personal del almacén también actuó con diligencia. Prepararon el paquete con rapidez y con seguridad para que el contenido llegase adecuadamente al cliente. Por otra parte, el jefe de almacén había controlado que el contenido se correspondía con la hoja de pedido proveniente del administrativo comercial. No obstante, el administrativo, que había ingresado recientemente en la empresa, no estaba suficientemente familiarizado con las referencias (que en un almacén de ferretería son miles) ni con el modo de consultar la documentación existente al efecto. Además, no se atrevió a preguntar a nadie las dudas que tenía sobre el modo de cumplimentar la hoja de pedido, de manera que confundió varias referencias y transfirió con errores el albarán al jefe de almacén.

En la lectura, podemos apreciar que el trabajo realizado por el personal de Almacén y Expedición había sido impecable. Sin embargo el resultado final no fue todo lo satisfactorio posible para el cliente

(ni para la empresa, que incurrió en costes añadidos y pérdida de imagen). Un eslabón de la cadena proveedor–cliente interno, el primero, había fallado generando el problema de malacalidad. Evidentemente, es necesario que la calidad de toda la cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo, ya que, de otro modo, se producirán importantes fluctuaciones en la calidad del resultado. La probabilidad de éxito de que el producto o servicio final sea de calidad, es el producto de las probabilidades parciales de éxito de cada eslabón de la cadena. Cuanto más larga sea la cadena, menor será la probabilidad de éxito; por tanto, parece interesante diseñar procesos con el menor número de eslabones posible.

La identificación de quiénes son nuestros proveedores y nuestros clientes, así como de lo que recibimos de nuestros proveedores y lo que damos a nuestros clientes (material, información, documentos, instrucciones,...) es el primer paso para tomar conciencia de nuestro lugar en el proceso que lleva a cabo nuestro departamento o servicio. Esta toma de conciencia fortalecerá la cadena proveedor–cliente interno, sobretodo si se expresan las necesidades correctamente al proveedor interno y se ayuda, de otra parte, a que el cliente interno exprese las suyas

Tengamos también en cuenta que lo más probable es que cada miembro de la organización tenga más de un proveedor y más de un cliente internos. Si cualquier eslabón falla, el resultado del proceso será defectuoso y el trabajo de la unidad o departamento habrá perdido efectividad. y calidad para el cliente externo.