

# La Calidad Total Origen y Desarrollo

En 1950, el estadounidense Edwards Deming fue invitado por la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses a impartir diversas conferencias en Japón. El propósito esencial de las mismas era ayudar a mejorar la calidad de los productos japoneses que en aquella época eran bastante deficientes. Su mensaje fue muy claro: los defectos que se originan en el proceso de producción pueden ser reducidos en gran medida si se analiza, revisa y controla el proceso. Esta es la única forma eficaz de garantizar la calidad del proceso de producción. Ahora bien, para lograr esto es necesario que los empleados se sientan motivados a controlar y revisar, ellos mismos, el proceso.

La filosofía de gestión que propugnó Deming, la Calidad Total, tuvo gran aceptación en Japón porque encajaba muy bien con la cultura y la mentalidad de este país. En Japón la cultura tradicional, con hondas raíces confucionistas y budistas, da prioridad al grupo frente al individuo; por ello el proceso de creatividad y la toma de decisiones se efectúa en un contexto de gran interacción dentro del grupo. Las iniciativas se formulan y presentan en nombre del grupo, en vez de individualmente como ocurre en Occidente, lo cual facilita la cooperación y la transparencia dentro del equipo. Todo ello constituyó un excelente caldo de cultivo para la filosofía de la Calidad Total que propugna Deming y que, como veremos, otorga gran importancia a las relaciones de cooperación.

El desarrollo y competitividad de la industria japonesa sorprendió a Occidente e impulsó a las empresas norteamericanas a interesarse por los “secretos” de la gestión japonesa y así las ideas de su compatriota Deming, tras haber encontrado un terreno fértil en Japón, volvieron a tener en 1980, treinta años más tarde, receptividad en el país de donde procedieron haciendo una vez más realidad el dicho de que “nadie es profeta en su tierra”.

Entre los principales teóricos de la Calidad Total cabe hoy citar, además de Deming, a Crosby, Juran, Ishikawa y Rosander.

En Europa, la Calidad Total ha calado con profundidad, desde finales de los 80, dando lugar a la creación, el 19 de octubre de 1989, de la Fundación Europea de la Calidad Total y al desarrollo de una metodología, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, cuya finalidad es ayudar a los líderes de las organizaciones a comprobar si realmente todos los componentes de la organización están funcionando adecuadamente de acuerdo con los principios de la Calidad Total. La autoevaluación que propugna el modelo ayuda a los directivos a detectar dónde, en qué aspectos de la organización y en qué medida, hay que reforzar o revisar el funcionamiento o la implantación de las ideas de Calidad Total.

La idea tradicional de Calidad se asocia con la existencia de un Departamento de Control de la Calidad que revisa los productos para descartar los que tienen defectos con la finalidad de garantizar que tan solo un porcentaje muy pequeño de los productos que llegan al consumidor será defectuoso. Esta idea de control de la calidad

# La Calidad Total Origen y Desarrollo

tiene muy poco que ver con el tipo de control que propone la filosofía de la Calidad Total.

Deming considera, que *“control de la calidad significa conocimiento, particularmente conocimiento de la variación y de los procesos, entrenamiento y formación permanente y entusiasmo por la labor”*. En suma, cuando Deming utiliza el concepto *“Control de la calidad”* no se refiere al análisis estadístico de los resultados de los procesos sino al conocimiento del porqué de la variación, realizado mediante la colaboración de los empleados, a efectos de revisar los procesos y dar formación para que en lo sucesivo esas causas de error se subsanen.

Para enfatizar más aún la diferencia que la Calidad Total tiene con la inspección de la calidad de los productos, Deming propone una receta sorprendente: *“Deje de depender de la inspección masiva para lograr la calidad”*. Con ello Deming no propugna la eliminación total de la inspección pero, señala, *“la inspección no detecta los problemas inherentes al sistema”*. Por tanto es un error creer que se está mejorando la calidad cuando un inspector detecta y rechaza los productos defectuosos. Lo que se está mejorando es la probabilidad de que el consumidor reciba productos sin fallos, inclusive se le puede garantizar que todos los productos que se ponen a la venta carecen de fallos, como sería el caso si se inspecciona el 100% de los productos. Pero no se está mejorando la calidad del sistema de producción.

Si se establece un sistema de inspección por muestreo para controlar lo que han producido los empleados, lo único que podrá garantizar la inspección será que el porcentaje de defectos en los productos no excede de un porcentaje mayor o menor, según sea el tamaño de la muestra que se analiza. Sin embargo, las causas de los defectos de producción seguirán siendo desconocidas y por tanto no se subsanarán.

Si no se revisa el proceso siempre existirá un porcentaje de productos defectuosos que serán eliminados por la inspección pero cuyo coste, así como el propio coste de la inspección, repercutirá obviamente sobre el precio que está pagando el consumidor.

En esa misma línea Ishikawa señala: *“Los inspectores son un personal innecesario que reduce la productividad global de la empresa. No fabrican nada. La inspección es necesaria solo porque existen defectos y artículos defectuosos. Si estos desaparecieran, los inspectores serían innecesarios”*.

Deming propugna que todo proceso siempre debería ser supervisado pero no necesariamente por inspectores, sino por los propios empleados que elaboran y generan el producto o servicio.

Joseph Juran, escribió en la revista *Industrial Quality Control*: *“En Checoslovaquia existe la suposición infundada de que la mayor parte de los fallos son controlables por el operario, y que si los trabajadores pusieran interés, los problemas de calidad de las fábricas serían significativamente más reducidos.”* Con ello denuncia un punto de vista muy frecuente en los directivos, que consiste en considerar que los culpables de los defectos son fundamentalmente los empleados, lo cual, con la intención de mejorar la

# La Calidad Total Origen y Desarrollo

calidad, lleva a aumentar el control de los procesos, a supervisar lo que hacen los obreros y a intensificar la inspección de los productos Sin embargo Deming, Juran e Ishikawa dejan muy claro que eso no es Calidad Total.

Deming enfatiza que el 94% de los fallos es atribuible al sistema y no al empleado. Juran lo reduce un poco pero lo sitúa en un 80% y algo parecido ocurre con Ishikawa que afirma que cuando una planta produce artículos defectuosos o fracasa en algo, solamente del 20 al 25% de la culpa puede atribuirse a los operarios de línea.

Deming resalta igualmente que el énfasis que tradicionalmente se ha puesto en la inspección o el control ha llevado a actitudes que finalmente son contraproducentes para la calidad. Así, por ejemplo, afirma que es un grave error fomentar la remuneración de los inspectores en función de la cantidad de productos defectuosos detectados. Cuantos más fallos haya, mayor será su remuneración, lo cual, lamentablemente, les puede inducir a denunciar aspectos nimios, presuntamente defectuosos, que no son realmente significativos. En un contexto así, el propósito real que movería a los inspectores no sería la mejora de la calidad sino la mejora de su propia retribución. Deming considera perjudicial que existan situaciones en las que el interés de la empresa y el interés del trabajador resulten enfrentados ya que ello irá en detrimento de la calidad.

Otro error común, en esa misma línea de enfatizar la importancia de la inspección, consiste en establecer sistemas en los que se inspecciona dos o más veces cada fase de un proceso. Cuando dos individuos hacen la misma tarea, que cualquiera de los dos podría cumplir sin fallos, ninguno se siente realmente responsable de la misma. El problema es que cada individuo considera al siguiente su sustituto o su respaldo. Es muy típico el caso de la burocracia administrativa en el que los jefes, por la mera razón de su posición jerárquica, firman el trabajo que ya ha firmado su subordinado, dando lugar a una serie de firmas en cadena. En estos casos las firmas, frecuentemente, no tienen otra finalidad que poner de manifiesto la línea de mando sin, en realidad, aportar un pronunciamiento de fondo sobre la decisión. Cuando el empleado es considerado simplemente como una máquina humana que realiza un determinado proceso es difícil que sienta responsabilidad por lo que hace. Se le puede amenazar con sanciones si comete fallos pero ello no conduce a lo que llamamos Calidad Total.

La inspección por muestreo del producto implica admitir que siempre existirá un porcentaje, aunque sea pequeño, de productos defectuosos que habrán escapado al ojo del inspector. Ese no es el espíritu de Calidad Total, la cual pretende que el proceso sea revisado y modificado para que, por sí mismo, sea capaz de lograr cero defectos.

Cuando un proceso genera defectos de manera constante y significativa, debido a la imprecisión de la maquinaria utilizada o a la variabilidad de la materia prima, lo que hay que hacer es incluir la inspección de los productos DENTRO DEL PROPIO PROCESO, como una fase más que se considera imprescindible. Donde se aplica una inspección del 100 por ciento, la inspección no se considera una supervisión del proceso sino una

# La Calidad Total Origen y Desarrollo

fase del proceso en sí. En la práctica, Deming aconseja un 100 por ciento de inspección en aquellos casos donde el tipo o circunstancias del proceso no permiten garantizar la ausencia de fallos, o ninguna inspección cuando el nivel de defectos es aceptablemente reducido.

La Calidad Total propugna que la organización se concentre para estudiar las causas de los fallos a fin de poder corregirlos en origen y lograr que la inspección final se pueda eliminar completamente. En suma, una de las metas de la Calidad Total es definir procesos en los que tanto las materias primas o piezas como las operaciones que se realizan garantizan que los productos que se obtengan serán idénticos y en los cuales, por tanto, no será necesaria la Inspección externa como forma de garantizar la calidad.

Ahora bien, Ishikawa señala que el espíritu de Calidad Total debe rechazar triunfalismos y afirma que *“quienes piensen que bajo un proceso uniforme los efectos son siempre uniformes se equivocan. Mientras haya personas así seguiremos teniendo productos defectuosos”*. Con esto quiere decir que aunque se asuma que, en teoría, un proceso robotizado generará productos idénticos al diseño establecido, siempre tiene que haber un cierto seguimiento de los resultados a efectos de corregir circunstancias imprevistas y de adaptar los procesos a posibles variantes en las materias primas, en las tecnologías, en la coordinación entre fases anteriores y posteriores, entre otras.

Los productos de calidad no son producidos únicamente por organizaciones que han adoptado un sistema de gestión de Calidad Total. Bajo otras filosofías de gestión también PUEDEN producirse productos de calidad, pero todas las organizaciones que adoptan este sistema de gestión DEBEN producir inexcusablemente productos de calidad y, además, DEBEN ser organizaciones innovadoras y creativas.

La Calidad Total exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión de todos los miembros de la empresa, sobre todo de los gestores. Implica la adopción de una nueva filosofía de gestión. La manifiesta intención de mejorar la calidad de los productos y servicios no implica que se haya implantado una filosofía de Calidad Total. Es una mera declaración de voluntad que requiere ante todo entender qué es lo que se pretende hacer. Hay muchos conceptos erróneos en torno a lo que significa introducir la Calidad Total en una organización.

# La Calidad Total Origen y Desarrollo

## **Referencias:**

- Dale H. Besterfield (2009). Control de Calidad. Pearson Prentice Hall. México.
- Domínguez Machaca José Antonio, (1995) Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Gilles Legault, (2000) Alcanzar la Calidad Total en una Empresa de Servicios, México, Trillas.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C., (2007). Catálogo de Normas Mexicanas, México.
- Mercado Ramírez Ernesto (1999), Implantación y Auditoría de un Programa de Administración de la Calidad Total e ISO 9000, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Müeller de la Lama Enrique (2004), Cultura de Calidad de Servicio, México, Trillas.
- Palacios Blanco José Luis, (2006), Administración de la Calidad, Trillas.
- Reza Trosino Jesús Carlos (2001), Administración Total para las Organizaciones del Tercer Milenio, México, Pac.
- Summers Donna, (2006). Administración de la Calidad. Pearson Prentice Hall. México.