



Evolución de los Modelos de Excelencia

Primero interesó el producto final, mientras que hoy el énfasis está en los procesos críticos. Estos consisten en modelos de gestión que abarcan una gran cantidad de aspectos, que buscan alcanzar la excelencia de la organización.

CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto y los sistemas para alcanzar la calidad han ido evolucionando en el tiempo, especialmente en los últimos 200 años. Podemos distinguir los siguientes períodos:

- 1. Antigüedad:** Este es un período extraordinariamente extenso, desde el comienzo de la existencia del ser humano sobre la Tierra, hasta la Revolución Industrial del siglo XIX. Con seguridad se utilizaron diferentes sistemas para alcanzar la calidad, concepto que las diferentes culturas de este "macro período" definieron de manera distinta. Por cierto, hay destacables experiencias de calidad como las pirámides de Egipto, la Gran Muralla China, y de Machu-Pichu, entre otras maravillas de la humanidad.

Especialmente interesante es el subperíodo de la Edad Media y Renacimiento europeo, que presenta un sistema de trabajo basado en la relación cercana de maestro-discípulo, donde ambos compartían la vida diaria y donde el discípulo aprendía del "hacer" de su maestro y del trabajo conjunto. Algo similar viven hoy los médicos en sus dos últimos años de formación, en el llamado "internado".

Un hecho de extrema importancia en el desarrollo de la cultura, de la ciencia y de la tecnología, fue la invención de la imprenta. Gutenberg desarrolló su gran invento en el siglo XV y con ello, a medida de que se popularizaba su utilización, produjo un gran impacto en el desarrollo de la sociedad. Ello permitió el avance del conocimiento, y la búsqueda de la excelencia en forma más sistemática.

Incidentalmente, es el propio avance de la ciencia y la tecnología lo que permitió la creación de industrias con fuertes componentes mecánicas y, con ello, la Revolución Industrial.

- 2. La Revolución Industrial:** Corresponde probablemente a un período de casi 100 años, que se desarrolla entre gran parte del siglo XIX y el comienzo del siglo XX. Está caracterizado por la aparición de grandes fábricas que producen maquinarias y productos vitales para el desarrollo. Nace el concepto del obrero, que sin mayor preparación, desarrolla una labor menor, repetitiva, pero que adecuadamente

División Difusión y Comunicaciones

combinadas con otras, generaban los productos deseados. Así nacen los ferrocarriles, los puentes, los automóviles, etc. El énfasis, al igual que en otros períodos, está puesto más en la cantidad que en la calidad.

- 3. Control de Calidad:** Aunque siempre presente -incluso en la actualidad- el período que especialmente utiliza este enfoque corresponde entre los años 1950 y 1975 aproximadamente.

El Control de Calidad está ligado a considerar la calidad como el cumplimiento de especificaciones técnicas del producto final, desde la perspectiva exclusiva del productor. Corresponde a un periodo de mucha demanda de ciertos productos y donde el énfasis está más puesto en la cantidad producida que en la calidad. En relación a esta última se busca satisfacer ciertos estándares prefijados -ciertamente alejados de la excelencia- y donde el cliente tiene mínima o inexistente participación en su definición.

Entonces, la Segunda Guerra Mundial acababa de concluir, con el triunfo de los "aliados". Podemos imaginar el estado de devastación y limitaciones en que quedaron las naciones derrotadas. Asimismo, los ganadores como Inglaterra, Francia y Rusia habían tenido una guerra con grandes costos y con gran disminución de su capacidad productiva. La excepción era E.E.U.U., que había vivido la guerra fuera de su territorio continental, e incluso, ésta había sido una oportunidad de desarrollo industrial.

Muchas empresas, especialmente norteamericanas, muy bien posicionadas para la producción y la exportación, requerían producir grandes cantidades de unidades en un tiempo limitado. Se pone entonces el énfasis en la cantidad a producir, satisfaciendo estándares mínimos pero aceptables de calidad. Desde el punto de vista de esos productores, era un enfoque lógico.

Ideas contrapuestas

En el enfoque de Control de Calidad, las ideas de calidad y productividad se contraponen pues un aumento en calidad generaba una reducción de la productividad. Una mayor calidad se generaba principalmente por dos vías (eventualmente actuando en forma conjunta): con el aumento del estándar de calidad exigido para las unidades aprobadas y el incremento de la tasa de observación pues usualmente sólo se analizaban muestras pequeñas de las partidas.

En ambos casos, como no se interviene el proceso y en estricto rigor no se incrementa la calidad de la partida globalmente, aumentan los costos, disminuyendo la productividad. Ello se conoce como el "cuociente entre el valor de las unidades de producto o servicio producidas y el costo asociado de producirlas".

4. Calidad Total y Normas ISO: A mediados de la década de los 70 irrumpen con mucha fuerza las ideas de la que se denominaría "Calidad Total".

Basaba su potencial en el mejoramiento de los procesos y en su intervención continua en todas sus etapas. Ya no se trataba sólo de observar los productos y ocasionalmente los servicios al final de la línea de producción, sino de crear calidad continuamente mediante el mejoramiento permanente de los procesos. Y como los procesos están administrados por personas, implicaba a su vez la aplicación de una serie de estrategias habitualmente denominadas "blandas", ligadas al desarrollo, capacitación y motivación de los miembros de la organización.

Este cambio se produce básicamente por varios factores que actúan conjuntamente:

- Se entiende que la única calidad duradera es aquella obtenida del mejoramiento sistemático de los procesos que generan los productos y servicios. De allí se pasa entonces de la inspección del producto final como elemento fundamental, a la observación e intervención de los procesos en todas sus etapas.
- El drástico cambio en los costos de producción de productos y servicios, debido especialmente al alza del petróleo en los años 70, obliga a los productores a intervenir los procesos de modo de bajar costos por la vía de reducir errores, reprocesos, reclamos.
- El avance paulatino de la globalización produce un aumento de la competencia, con muchas y variadas ofertas, haciendo urgente la preocupación por los costos de producción.

Un hecho muy importante es la instauración de la Serie de Normas ISO9000, como normas de calidad principales. Es, además, el inicio de la aplicación de normas de calidad basadas en el funcionamiento de los procesos. Instauradas a partir de 1987, revisan procesos y no unidades producidas. Como tales, dan mayor seguridad de estabilidad de la calidad de una producción en el tiempo, aunque no pueden proteger de unas pocas unidades falladas como parte de una partida mayor.

5. Modelos de Excelencia: Conjuntamente con la aparición de los modelos de Calidad Total y de las Normas ISO 9000, nacen los Modelos de Excelencia. Estos consisten en modelos de gestión que abarcan una gran cantidad de aspectos, que buscan alcanzar la excelencia de la organización. Hoy son aplicados en gran cantidad de países y seguidos por los premios a la calidad. En particular nos interesará el modelo asociado al Premio Nacional a la Calidad de Chile.

- 6. Estrategias Seis Sigma:** Buscan el mejoramiento sustancial de los llamados procesos críticos, es decir, aquéllos que involucran indicadores de calidad y/o rendimiento fundamentales para el "cliente". Para ello, se forman equipos bajo el liderazgo de especialistas llamados "Black Belts", que desarrollan proyectos que buscan alcanzar niveles de calidad superiores, generalmente asociados -si se logra el mejoramiento en toda su dimensión- sólo a 3,4 partes fallada por millón observado.

! En el control de calidad se contrapone calidad y productividad.

Ph.D. en Estadística, Minor en Negocios, University of Wisconsin-Madison. Profesor Escuela de Administración y Departamento de Estadística UC. Profesor Facultad de Economía y Negocios UDD.

Director Capacitación Asesorías ASIS Ltda.

Enero 2012