

La Calidad ... más allá de la ISO 9000

Nuestra nota del mes pasado se ocupó de la cuestión de los fallos en sistemas informáticos como una **cuestión esperable** en su funcionamiento y operación. Mencionamos el caso del proveedor de soluciones ERP que explicita tal posibilidad, y recientemente nos encontramos con que la empresa líder absoluto en software de gestión empresarial anuncia los fallos no como posibilidad sino como **certeza de su ocurrencia**.

Al dar algunas recomendaciones para un ataque sistemático a los errores, utilizando las herramientas de la mejora continua y el Kaizen, si bien nos ocupábamos en particular del caso de los sistemas informáticos y del software de gestión, nos quedó planteada la cuestión acerca de **cómo definir y/o medir la calidad** de un producto tangible o intangible o un servicio.

A la pregunta de '¿Qué es la calidad?', la siguiente fórmula nos da respuesta simple, elegante y concluyente:

$$\text{Calidad} = \text{Resultado} - \text{Expectativa}$$

Con lo que

- a) La calidad puede ser **positiva o negativa**. Si el resultado producido es peor que el proyectado, tendremos 'mala calidad'.
- b) **El que define la calidad es el cliente**. No existiría una calidad 'objetiva', sino solamente la que viene dada por la superación de la expectativa.
- c) **La calidad es perceptual**, o sea depende de la percepción del consumidor del producto o servicio y de la medida en que siente satisfechas o superadas sus necesidades
- d) **La calidad es dinámica**, es decir cambia a medida que cambia la expectativa. Lo que hoy es buena calidad porque supera la expectativa, mañana resulta apenas mediocre por el simple hecho de que el resultado anterior se incorpora a la expectativa.
- e) Para mantener la calidad **hay que mejorar continuamente**, lo que es una simple consecuencia del punto anterior.

Quien en el ciclo de vida de sus productos no tenga presente los puntos anteriores, observará que rápidamente **la calidad de sus productos empeora**, pese a que la tasa objetiva de fallos se mantenga constante. Hay que entender lo que ocurre en términos de que:

- a) Según Enrique Pichon Rivière '**lo natural invisibiliza**'. Lo que en un momento dado era percibido como 'buena calidad' por el hecho inesperado de superar la

expectativa anterior, al incorporarse a la cotidianeidad deja de sobresalir incorporándose a la **expectativa de base**.

- b) Según la teoría de motivación de Herzberg, los elementos motivadores que actúan por su presencia, mientras que su falta es neutral, **se convierten al poco tiempo en elementos de higiene**, que actúan como disatisfactores por su ausencia o fallo, mientras que la presencia es neutral y 'normal'.

Para mantener la calidad se requiere entonces **mejorar continuamente la 'calidad objetiva'**, a través de acciones continuas y sistemáticas que reduzcan la tasa de fallos. En particular el **Kaizen (Kai = cambio; Zen = bueno, para mejor)** es un conjunto de métodos y herramientas de análisis tendiente a mejorar la calidad objetiva o subjetivamente percibida por el cliente del producto o servicio.

Utiliza herramientas tales cómo:

- La gestión de las **no conformidades**
- El método de **Deming**
- El análisis de **causa**
- El método de los **5 porqués**
- Diagrama de **espina de pescado**
- etc ...

Una no conformidad es 'algo que está mal', pero referido a una especificación o regulación previa. La gestión de las no conformidades se realiza en 2 planos, que no son excluyentes sino complementarios entre sí:

- a) Las **acciones correctivas**, frente a una No Conformidad que ya ocurrió
- b) Las **acciones preventivas**, tendientes a evitar no conformidades que podrían pero aún no ocurrieron y a mitigar el daño sobre personas y cosas.

Las acciones correctivas son actividades tendientes a corregir los efectos de una no conformidad y a **evitar que se produzca nuevamente** en el futuro.

En caso de una **reparación** de un daño ya ocurrido, hablamos de una **acción contingente**. La acción contingente solo arregla lo que ya ocurrió, pero **no evita que vuelva a producirse**.

Las acciones tendiente a evitar que vuelva a producirse el fallo se denominan 'Acciones Correctivas'.

Las **acciones preventivas** son actividades tendientes a morigerar el daño resultante de un fallo que todavía no ocurrió.

El orden de tratamiento de ese **daño potencial** debe ser siempre el siguiente:

1. **Evitar** que se produzca
2. **Aislar** el origen de la no conformidad, para evitar que se repita
3. **Proteger** a quien pueda resultar dañado
4. **Reparar** el daño producido

Y nuevamente: **Tenga de su lado un especialista** que trabaje científicamente con los principios de la calidad total. Implementar ISO 9000 puede ser importante. No como una 'cucarda' más, sino como herramienta y marco referencial de gestión de la mejora y la calidad.