

El beneficio interno de la calidad

(Cinco Días, 03/01/2001)

Durante mucho tiempo se consideró la certificación de los sistemas de gestión de calidad como una herramienta básicamente publicitaria, capaz de permitir a la organización diferenciarse respecto de la competencia.

Después se pasó a una fase en la cual el sello, como muchos lo denominan, se entendía como una llave para alcanzar un determinado contrato con un cliente más o menos importante. Ambas facetas constituyen tan sólo la fachada del sistema; lo verdaderamente trascendente es que detrás de una certificación se esconde una serie de ventajas que cualquier organización debe descubrir.

La idea de que la certificación lleva aparejadas ventajas intrínsecas significativas tiende a generalizarse.

Para imaginarnos de qué forma actúa vamos a valernos de un ejemplo hipotético, el de una empresa ficticia que había estado entre las punteras de su sector. Durante más de 15 años sus competidores pujaban por ser los segundos en ventas. Al igual que la medalla de oro de baloncesto en los Juegos de Barcelona estaba asegurada para EE UU con su dream team, el primer puesto en ventas del sector era para nuestra supuesta organización. Contaba con los mejores profesionales, con la tecnología más avanzada y todo ello gobernado, como si de una fragata se tratase, por el presidente y fundador de la misma. No había un cliente con el que dicho presidente no hubiese contactado, proveedor con el que no hubiera negociado, proyecto que no hubiese revisado antes de su entrega al cliente. Ningún papel se movía en la empresa sin su autorización.

Un buen día uno de sus mejores clientes le habló de una cuestión innovadora: las normas ISO 9000 sobre calidad. Nuestro presidente imaginario sonrió ufano: '¿Calidad? Nosotros somos la calidad personificada, ¿o acaso has tenido algún problema alguna vez?'. El cliente respondió: 'Son las nuevas normas desde la dirección en Alemania. Sin certificación no hay contratos. Ya sabes que nos conocemos desde hace tiempo, pero así son las cosas de Europa. Todos debemos trabajar según unos mismos patrones'.

Nuestro presidente comenzó a informarse de qué era eso de la ISO: un sello que daban unas empresas, con una auditoría (este punto lo tenía fácil: tenía al día sus libros de cuentas). Se puso rápidamente en contacto telefónico con el comercial de una de estas empresas: '¿Cuánto cuesta el sello?'. El técnico, experto en estas batallas, le informó amablemente del proceso. Se trataba de poner por escrito todo lo que hacían en la empresa ajustándolo al esquema de una norma. 'La dichosa norma ISO 9000', atajó nuestro presidente.

Se dirigió finalmente a una empresa de consultoría, experta en el desarrollo e implantación de estos sistemas, y firmó un contrato. 'Bueno, la cosa empieza a marchar. Mantendremos el contrato con nuestro cliente y además seremos los primeros del sector en conseguirlo. Ya me estoy imaginando la cena que daremos para celebrarlo'.

En nuestra supuesta empresa había un empleado al que el presidente no tenía en mucha estima: no era muy dado a expresiones de admiración hacia su persona, se limitaba a hacer su trabajo. 'Decidido, lo convertiré en representante, o como se llame. El llevará la ISO'. Dos meses después el muchacho se despedía de la empresa, y al consultor todavía lo están buscando. Sobre la mesa de trabajo de ambos se encontró un acta de reunión con el presidente. En los apartados sobre la política de calidad, sobre objetivos generales y asignación de responsabilidades a las distintas áreas aparecía textualmente lo siguiente: 'Política de calidad y objetivos generales: somos los mejores y tenemos que seguir siéndolo'. 'Asignación de responsabilidades: cada uno sabe lo que tiene que hacer; si no lo sabe, debe hablar con el señor presidente'.

Se llamó a un nuevo consultor. Lo tenía difícil.

En primer lugar, debía conseguir a un representante de la dirección con suficiente carisma y apoyado por todos. A continuación, la tarea más complicada, hacer comprender al presidente que debía dejar de

interferir; no podía estar en todas partes, al tanto de todo, ni tomar todas las decisiones e impartir todas las órdenes.

El primer paso resultó fácil. Se eligió a un veterano, que contaba con el respeto del personal y el apoyo del presidente. Después de una serie de sesiones formativas con el consultor, el representante lo vio claro: no se trataba de controlar a la gente, ni siquiera de quitarle poder al presidente. Se trataba de que todos se sintieran eficaces en sus funciones. Como una orquesta, cada uno de los músicos conoce a la perfección su instrumento y sabe interpretar la partitura. Pero si no la interpretan todos de la misma forma no conseguirán hacerse oír, ni el aplauso del público.

La filosofía surtió efecto. El presidente seguía receloso, pero apoyó el sistema, limitando sus intervenciones según el organigrama aprobado y en función de responsabilidades definidas de antemano. Los profesionales empezaron a aportar los datos que se necesitaban. A medida que se daban cuenta de que sus ideas y sugerencias se plasmaban en 'la documentación oficial' se sintieron partícipes del sistema. Al principio tuvieron que trabajar algo más: debían 'rellenar los papeles de la ISO', pero pronto se dieron cuenta de que hacerlo no significaba mayor control. En realidad eran ellos quienes pasaban a controlar si la organización funcionaba según debía o no. Podía aparecer un fallo, pero sabían la manera de no repetirlo. Y todo de manera fácil y dinámica.

Nuestro presidente fue testigo de cambios importantes: continuaba llevando las riendas y, sin embargo, todo el personal se sentía más libre y satisfecho. Esto se tradujo en importantes beneficios económicos, y disminuyeron considerablemente los defectos en la ejecución de los proyectos, a pesar del aumento de contratos. Simplemente porque todos confiaban en su propio sistema. Habían desarrollado una herramienta potentísima con la que planificaban lo que tenían que hacer y podían medir cómo se había hecho, y que permitía corregir las posibles desviaciones.

El presidente se convirtió en el principal defensor de la causa ISO 9000. La posición de esta hipotética empresa en el mercado se afianzó aún más. Los clientes percibieron una mejora sustancial en el servicio.

Se sentían como si fuesen los únicos clientes que tenía la organización. Cualquier detalle necesario para particularizar su proyecto era atendido con la mayor naturalidad y eficacia. Si surgía algún problema, era solucionado de manera rápida y eficaz.

Meses después, al analizar los beneficios del ejercicio, el presidente volvió la vista atrás y recordó los viejos tiempos. 'Cuánto ha cambiado todo'. Volvían a ser el dream team, y ahora sabía que el potencial para alcanzarlo habían sido ellos mismos. Con alcance e intensidad distintos, parábolas como ésta forman parte de la reciente intrahistoria de muchas empresas. Aun así, vivimos en una época de constante cambio, en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la jornada siguiente. Uno de estos días, el presidente se encontrará sobre su mesa otro informe crucial: 'Sugerencia para próxima acción preventiva: implantar un sistema de gestión medioambiental según ISO 14000'.