

¿VALE LA PENA LA CALIDAD TOTAL?

Por IGNACIO BABÉ ROMERO
Director General de
JURAN INSTITUTE ESPAÑA

Empieza a haber un grupo, cada vez más numeroso, de directivos que se plantean esta pregunta. Y es lógico. La mayoría de ellos han oído hablar de la Calidad Total pero muchos, además, han oído historias de grandes fracasos en empresas que no han conseguido lo que esperaban de la Calidad Total. Probablemente la mayoría de esas historias son ciertas. Muchas iniciativas de implantación de la Calidad Total, durante la última década, fallaron en alcanzar sus objetivos y tuvieron que ser abandonadas. Los hechos son ciertos, las conclusiones no lo son. Asumieron que, porque había habido fallos, el concepto completo no era bueno. Fallaron en destacar los éxitos, que han sido y son impresionantes.

Como el Dr. Juran ha dicho en alguna ocasión, es posible que estos críticos de la Calidad Total no hayan hecho sus deberes. Ninguno de ellos ha evaluado qué hubiera ocurrido si hubieran comprado acciones de las empresas ganadoras del Premio Norteamericano a la Calidad, el *Malcolm Baldrige National Quality Award*, el día que ganaron el premio y ver lo que valen ahora las acciones, comparadas con los índices del mercado de valores. La revista *Business Week* lo hizo y los resultados son contundentes: las empresas ganadoras del Premio, que cotizan en Bolsa, sobrepasaron el índice *S&P 500* no por un poquito, ¡sino que lo triplicaron! Las empresas ganadoras del Premio, en conjunto, aumentaron su valor, en el periodo analizado (1.988-1.992), en un 89% frente a un aumento del índice *S&P 500* del 33%, para el mismo periodo. Pero es que, además, entre las empresas premiadas no sólo se encuentran grandes empresas como Texas Instruments, AT&T o Motorola sino que también hay empresas pequeñas como Solectron o Globe Metallurgical, cuyos resultados han mejorado muy por encima de sus competidores y de la media nacional. Ante el creciente número de empresas que han conseguido la certificación de su sistema de aseguramiento de la calidad, según normas ISO 9.000, la pregunta que

encabeza esta tribuna cobra plena actualidad. Numerosas empresas certificadas consideran que el esfuerzo realizado para conseguirlo les situará ya en una posición competitiva y se obtendrán mejores resultados como consecuencia. Desgraciadamente esto no es así, como lo prueba un estudio realizado por la London Business School sobre una muestra representativa de empresas europeas certificadas, de diversos sectores industriales. En dicho estudio se pone de manifiesto que las empresas certificadas no han podido establecer ninguna correlación entre el objetivo conseguido de la certificación y una mejora en sus resultados económicos. Es decir, no hay relación entre conseguir la certificación del sistema de aseguramiento de la calidad, y la mejora en los resultados empresariales. Sin embargo, en ese mismo estudio, se pone de manifiesto la relación que existe entre aquellas empresas que utilizan el Modelo Europeo de Excelencia, con aceptables resultados, y la mejora en los resultados económicos de la empresa.

El mencionado estudio parece sugerir, por tanto, que conseguir certificar el sistema de aseguramiento de la calidad, con normas ISO 9.000, no es suficiente para mejorar los resultados, en una empresa, mientras que la implantación de un modelo de Calidad Total, como el Modelo Europeo de Excelencia, sí que proporciona mejoras en la cuenta de resultados. Y esto no significa que la certificación no sirva para nada sino que, como la demostración de algunos teoremas en matemáticas, debe ser una “condición necesaria pero no suficiente” para conseguir mejoras en los resultados. De hecho, dentro del Modelo Europeo de Excelencia, el criterio relativo a los procesos considera y puntúa el correcto funcionamiento de un sistema de aseguramiento de la calidad, preferiblemente certificado por una tercera parte.

Y llegados a este punto, me gustaría introducir una reflexión sobre “recibir un premio a la calidad”, “el reconocimiento a nuestro trabajo de calidad”, “somos los primeros en recibir la certificación en nuestro sector” y otras frases por el estilo, que suelen acompañar prima publicidad que una empresa hace cuando es certificada. En primer lugar, este tipo de expresiones no suelen reflejar la realidad, puesto que la misión de Aenor, y las demás entidades de certificación, no es premiar, sino certificar que un

sistema de aseguramiento de la calidad, en una determinada empresa, está diseñado y funcionando de acuerdo a lo que describen unas normas internacionales (ISO 9.000). En segundo lugar, el único reconocimiento a un trabajo de calidad, que merece la pena conseguir, es el de los clientes, a través de su compra continuada, y es claro que las entidades de certificación no los representan, o al menos, no proporcionan los ingresos, por ventas, de los clientes. En tercer lugar, ser los primeros en conseguir la certificación no suele representar una ventaja competitiva sostenible, para casi ningún sector, ni siquiera a medio plazo. En cambio, ese competidor que no está certificado pero en cambio mantiene un ritmo “revolucionario” de mejoras anuales, ése sí que consigue una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, si es capaz de mantener ese ritmo. Y la mejora continua, y a un ritmo “revolucionario”, es lo que caracteriza a las empresas que han implantado la Calidad Total.

Quisiera, finalmente, animar a aquellas empresas certificadas, y a aquéllas que están en proceso e incluso a las que aún no han empezado, a que sean persistentes en su empeño por ir hacia la Calidad Total, porque sus resultados valen la pena.