

IX CONGRESO DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS INDUSTRIALES

MADRID, 10-11 DE MARZO DE 1997



**LA NECESIDAD DE LAS POLITICAS DE CALIDAD
PARA LOS NUEVOS PLANTEAMIENTOS DEL RIESGO.
GERENCIA DE RIESGOS DEL SIGLO XXI**

Por: D. Pedro Motas Mosquera
Jefe Sección de Gestión de Riesgos de la
COMUNIDAD AUTONOMA DE MURCIA
Presidente de la Federación Española de
Asociaciones Autónomas para la Calidad

"CEGERS 97" IX CONGRESO DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS:

"LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL HORIZONTE DEL 2.000"

PONENCIA: "LA NECESIDAD DE LA POLÍTICA DE CALIDAD PARA LOS NUEVOS PLANTEAMIENTOS DEL RIESGO. GERENCIA DE RIESGOS DEL SIGLO XXI"

PRESENTACIÓN

El 12 de noviembre de 1.992 organicé, en nombre de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros, la "Jornada sobre Gestión de Riesgos en los Sectores Público y Privado", en la Ciudad de Alicante. Fue un gran placer personal el que sentí al comprobar la gran asistencia de personas, procedentes de las Administraciones Central, Autonómicas y Locales, Empresas Públicas y Privadas, Entidades Aseguradoras y Corredurías de Seguros de nuestro país.

El 21 y el 22 de Septiembre de 1.995 organicé, en nombre del Centro para la Calidad Región de Murcia, el "Congreso sobre Calidad y Gerencia de Riesgos en Entidades Públicas y Privadas", en La Manga del Mar Menor (Murcia); el primero de estas características, en el que se expusieron no sólo los temas de la "Jornada" actualizados, sino que se desarrollaron dentro del marco y punto de vista de "La Calidad".

El 6 y el 7 de Noviembre de 1.996 organicé, en nombre de la Dirección General de Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Murcia, las "Jornadas sobre el Patrimonio de las Administraciones Públicas en España", en la Ciudad de Murcia; donde, durante el segundo día, se trató la problemática de la Gerencia de Riesgos en las Administraciones Públicas y las realidades, en esta materia, de los Gobiernos Vasco y Catalán.

Hoy estoy aquí, no como organizador sino como Ponente, para exponer mis ideas sobre la "Calidad en la Gerencia de Riesgos" recogidas a través de mis experiencias teórico-prácticas, tanto en mi anterior condición de Técnico de Calidad en la Gran Empresa, como en la actual de Responsable de la Gerencia de Riesgos en la Comunidad Autónoma de Murcia. Y todo ello sin olvidar la experiencia enriquecedora que supone presidir la "Federación Española de Asociaciones Autonómicas para la Calidad".

Por todo ello, vaya mi agradecimiento a "AGERS" por la amabilidad que ha tenido en invitarme y darme la oportunidad, una vez más, de estar con vosotros y de poder manifestaros mi obsesión por unir los dos conceptos: "Calidad" y "Gerencia de Riesgos".

Madrid, 11 de Marzo de 1.997

Pedro Motas Mosquera

PROGRAMA

0) Intruducción

1) Las cosas claras

- a) *Evolución Histórica*
- b) *El Control de Calidad*
- c) *El Aseguramiento de la Calidad*
- d) *La Calidad Total*
- e) *Evolución Empresarial*

2) Conocimiento

- a) *Eliminación de problemas*
 - 1.- Evitar una mala gestión
 - 2.- Dedicar tiempo a la Calidad
 - 3.- La Calidad es responsabilidad de todos
 - 4.- El personal con formación adecuada
 - 5.- La Calidad planificada
- b) *Realización de cambios*
- c) *Ayudas y apoyos para actuar*

3) Rentabilidad

- a) *¿Qué se debe hacer?*
- b) *¿Por qué ofrecer Calidad a cambio de obtener beneficios?*
- c) *¿Cómo empezar?*
- d) *Consideraciones a tener en cuenta*
- e) *Nuevos planteamientos*
- f) *¿Cómo actuar?*
- g) *Otras consideraciones*
- h) *Conclusiones*

4) Implantación

- a) *Planificación y Aseguramiento*
- b) *Resumen*
- c) *¿Y el suministrador?*
- d) *Conclusión*

5) Proveedores

- a) *Confiar en los proveedores*
 - 1.- Evitar gastos
 - 2.- Ganarse la confianza
 - 3.- Utilizar el Aseguramiento
 - 4.- Definir la Calidad
 - 5.- Economía final

b) Seleccionar a los proveedores

- 1.- Prestigio
- 2.- Razones históricas
- 3.- Informes y certificados
- 4.- Marcas
- 5.- Evaluación
- 6.- Clasificación
- 7.- Primeras muestras

c) Asegurar la Calidad del proveedor

- 1.- Selección del modelo apropiado
- 2.- Auditar el Sistema del proveedor
- 3.- Aceptar el Registro de Empresa

d) Otras consideraciones

- 1.- Colaboración y adaptación
- 2.- Acciones de Mejora

6) Calidad Total

a) Calidad Total

- 1.- Conceptos básicos
- 2.- Fundamentos
- 3.- Cliente interno
- 4.- La obtención de la Calidad Total

b) ¿Que es un programa de la Calidad Total?

c) Lista, desglose y descripción de actividades

- 1.- Compromiso de la dirección
- 2.- Organización del proyecto
- 3.- Campaña de información
- 4.- Formación y entrenamiento
- 5.- Costes de Calidad
- 6.- Sistema de Calidad
- 7.- Situación de Calidad
- 8.- Indicadores, mediciones y objetivos
- 9.- Planes de mejora
- 10.- Grupos de progreso y Círculos de calidad
- 11.- Informes de Calidad
- 12.- Reconocimiento

d) Pasar a la acción

7) Calidad, Riesgo y Seguro

a) El Sector Asegurador

- 1.- Compañías Aseguradoras
- 2.- Corredurías de Seguros
- 3.- Gerencia de Riesgos

0) INTRODUCCIÓN

1) *Las cosas claras:*

Hoy día, el concepto de Calidad puede considerarse plenamente incorporado al acervo empresarial. Sin embargo, se observa cierta confusión en empresas y entidades de todo tipo a la hora de manejar los conceptos de Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Calidad Total, etc.

2) *Conocimiento:*

Actualmente, se viene recibiendo de forma insistente el mensaje de la importancia de la Calidad como base de negocio. Este mensaje se oye y lo manifiestan constantemente:

- Los medios de comunicación, que basan la propaganda de los productos y servicios en la calidad que ofrecen.
- Las revistas profesionales, los simposios, los congresos, las jornadas, la formación, etc.
- La Administración, la cual, a través del Ministerio de Industria, ha creado y está desarrollando todo un Plan Nacional de Calidad Industrial.

Esta situación es consecuencia de lo que ha venido sucediendo en los últimos años en los mercados internacionales y nacionales, en los que las empresas que han apostado por desarrollar su estrategia competitiva basándose en la calidad no sólo han aumentado su participación en el mercado y mejorado sus beneficios, sino que están imponiendo a los demás la aplicación de estas estrategias.

3) *Rentabilidad:*

Esto es así porque toda empresa tiene como objetivo ser rentable y este objetivo asegura su supervivencia permitiéndola:

- Renovarse.
- Aumentar sus actividades.
- Adecuarse al mercado.

Con estos planteamientos, las empresas hacen todo lo posible para mantener la rentabilidad. La herramienta que en los últimos años ha conseguido ser considerada como la más eficaz ha sido la calidad de los productos y servicios.

Para entender la situación, hay que precisar que la calidad va a ser utilizada como un medio para aumentar la rentabilidad, no como un fin. Se utiliza la estrategia de ofrecer la calidad adecuada al objeto de conseguir aumentar la rentabilidad.

4) *Implantación:*

Por otra parte para iniciar la actuación en materia de calidad debe definirse por escrito la política de calidad que se va a seguir en la empresa y los objetivos que con esa política se pretende alcanzar, sin olvidar que deben ser congruentes con el resto de objetivos de la empresa.

La Dirección es responsable de la gestión general de la empresa, y se denomina como gestión de calidad la parte de la gestión general que determina y aplica la política de calidad. Para gestionar, la Dirección requiere tener bajo control las actividades siguientes:

- Planificar qué productos y con qué niveles de calidad se va a fabricar.
- Asegurar que los productos fabricados responden a la calidad planificada.
- Mantener una actuación de mejora permanente.

El tener bajo control estas actividades requiere la existencia en cada empresa de una estructura que afecta al conjunto de la organización, a las responsabilidades, procedimientos operativos, procesos productivos, recursos, etc., que se conoce con el nombre de Sistema de la Calidad

Las tres actividades son complementarias, y es conveniente aclarar que con la actividad de aseguramiento no vamos a mejorar la calidad planificada, que podremos conseguir el cumplimiento exacto de las especificaciones, pero no más.

La actividad de mejora permanente está en la constante necesidad de adecuar las características de nuestros productos a las cambiantes necesidades de los usuarios.

Por tanto, para mejorar la calidad planificada hay que introducir cambios en las especificaciones, procesos, costes, etc., y esto requiere en muchas ocasiones hacer una nueva planificación e iniciar nuevamente las actividades del ciclo.

5) Proveedores:

En definitiva si la filosofía en relación con la calidad consiste en:

- Obtener los productos con el grado óptimo de:
 - Rendimiento.
 - Adaptabilidad.
 - Fiabilidad.
 - Durabilidad.
 - Economía.
 - Aspecto.

Para satisfacer mejor las necesidades y deseos detectados o potenciales y, con ello, alcanzar una alta competitividad en el mercado.

Si para conseguir esto, se trabaja constantemente en:

- Mejorar los productos.
- Reducir los costes.
- Optimizar la gestión.

Se debe conseguir que los proveedores asuman la misma filosofía, con el fin de que la incorporación de los materiales, piezas y componentes al proceso productivo tenga continuidad. *La perfección y la fiabilidad de los suministros es fundamental para la calidad de los productos finales.*

6) Calidad Total:

Vivimos en un mundo cambiante y que, además, cambia a gran velocidad. La innovación es un hecho cotidiano, desaparecen las fronteras, los mercados son cada vez más complejos, los clientes más exigentes, los competidores más agresivos, el avance tecnológico cada vez más rápido e importante, etc. etc.

Así las cosas, las empresas no pueden descansar en la seguridad de que sus productos son buenos, gozan de prestigio y están bien introducidos en el mercado, porque esta situación no se mantendrá por mucho tiempo.

Si las empresas quieren sobrevivir tienen que operar con gran flexibilidad y dinamismo, adaptarse a esos mercados cambiantes y ofrecer a sus clientes, en cada momento, los mejores productos y servicios, a los mejores precios y en los mejores plazos y condiciones.

Una de las palabras clave para lograr todo esto, es la palabra *CALIDAD*. Calidad de los productos, calidad de los servicios, de los procesos, de los recursos técnicos y humanos, calidad de la gestión, de la organización. En resumen, *CALIDAD TOTAL*.

Las empresas deben entender que la *CALIDAD* es un factor estratégico de gran importancia, que constituye el mejor argumento para competir en el mercado y que representa una garantía para su continuidad y su futuro.

Iniciar un programa de calidad total significa para las empresas emprender un camino a través del cual conseguirán dinamizar sus operaciones, mejorar la comunicación y la información, aumentar los conocimientos, la integración, la participación y las relaciones de su personal, mejorar la calidad y disminuir los costes de sus productos y servicios, mejorar su imagen, su competitividad y su posición en el mercado. En una palabra, un camino que les permitirá hacer frente, con éxito, al reto que el entorno les plantea cada día.

Por tanto, al abordar un programa de *CALIDAD TOTAL*, las empresas deberán hacerlo con el claro convencimiento de que están realizando una excelente inversión para el futuro de la propia compañía y del colectivo humano que la integra.

7) Calidad, Riesgo y Seguro:

Hay que establecer una clara relación entre la Gerencia de Riesgos y el objetivo de Calidad que debe plantearse cualquier entidad o empresa que se precie. La Gerencia de Riesgos, como ciencia de identificación, evolución y control de riesgos debe influir decisivamente en los programas de Calidad.

La Gerencia de Riesgos encuadrada dentro de una entidad o empresa, tiene que ir ligada al objetivo general de Calidad, como servicio prestado al resto de la entidad o empresa formando parte de los beneficios que aporta una política de calidad.

La forma de valorar en una entidad o empresa el nivel de calidad de la Gerencia de Riesgos, será como en otros campos, por el grado de satisfacción del cliente interno, es decir el resto de la entidad o empresa, y en la medida que de una manera espontánea se acuda al Departamento de Gerencia de Riesgos, independientemente de la normativa interna, podemos medir la calidad de nuestro servicio y poder actuar en consecuencia para mejorarlo.

Una de las necesidades físicas de todo individuo es la de sentirse seguro en cualquier situación de su vida, y la Gerencia de Riesgos colabora en el logro de ese objetivo parcial de la Calidad Total. Nuestro lema podrá ser "El individuo plenamente satisfecho es una persona sin riesgo, seguro", que trasladado al conjunto de la comunidad sería "Una comunidad satisfecha es una comunidad segura".

1) LAS COSAS CLARAS

a) *Evolución Histórica:*

Puede decirse que la Gestión de la Calidad es consustancial a la actividad de la empresa. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva.

Se pueden distinguir tres etapas diferentes y sucesivas que enunciaré así:

- El Control de Calidad.
- El Aseguramiento de la Calidad.
- La Calidad Total.

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos periodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países.

b) *El Control de Calidad:*

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

Se trata, sin duda, de una concepción poco competitiva de la Gestión de la Calidad, ya que las inspecciones o ensayos tienen lugar "a posteriori", cuando la materia prima se ha recibido, cuando un proceso productivo ha concluido o cuando el producto final está terminado.

En el Sector Servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo, que es llevada a cabo habitualmente por el jefe inmediato de quien lo realiza. Durante esta etapa, la Función de la Calidad en las empresas industriales tiene una importancia y una autoridad muy limitadas y un nivel jerárquico bajo. En las empresas de servicios, no existe como tal función.

c) *El Aseguramiento de la Calidad:*

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad. Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la Gestión de la Calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas industriales, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad es un sistema y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere unos determinados recursos para funcionar. La función de la Calidad en las empresas industriales se enriquece en esta etapa con competencias de contenido más amplio y más creativo. La lleva a cabo personal más cualificado y adquiere más autoridad, subiendo de nivel en el organigrama de las empresas.

Las Normas ISO 9000 esquematizan los procedimientos y su contenido y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto de Aseguramiento. El Aseguramiento de la Calidad no sustituye al Control de Calidad sino que lo absorbe y lo complementa y sirve, dentro de la organización, como herramienta de gestión. En situaciones contractuales también sirve para establecer la confianza en el suministrador.

d) *La Calidad Total:*

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afecta a toda la empresa desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia.
- La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error.
- Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. Es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia,... No posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el Aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y, llegando el caso, su sentido.

e) *Evolución Empresarial:*

Normalmente, la Gestión de la Calidad en cualquier empresa industrial, con independencia de su tamaño, evoluciona de acuerdo a las tres etapas comentadas.

Si bien, históricamente, nos encontramos ya en la era de la calidad Total, la empresa española no ha alcanzado todavía, estadísticamente, esta tercera etapa.

En efecto, existen muchas empresas que aún no han superado el primer estadio del Control de Calidad, aunque está incrementándose en los últimos tiempos el número de empresas que adoptan el Aseguramiento de la Calidad.

Sólo unas pocas, por el momento, constituyen la avanzadilla empresarial en la adopción e implantación de los criterios que definen la Calidad Total.

2) CONOCIMIENTO

a) *Eliminación de problemas:*

- 1.- Evitar una mala gestión.
- 2.- Dedicar tiempo a la Calidad.
- 3.- La calidad es responsabilidad de todos.
- 4.- El personal con formación adecuada.
- 5.- La calidad planificada.

1.- *Evitar una mala gestión:* No cabe duda de que todos los componentes de una empresa son conscientes y están de acuerdo en que los productos y servicios que ponen a disposición de sus clientes deben reunir las condiciones que los citados clientes esperan. En lo que no actúan con unanimidad es en cómo conseguir este objetivo.

Hasta hace muy poco parecía que las cosas estaban claras: Aplicando una inspección antes de la entrega de los productos al cliente, se separaban los no conformes para evitar que llegaran a los usuarios. Este método se ha aplicado sin conocer su eficacia y produciendo costes elevados; otras veces no se podía aplicar por las características de los productos o por su propia complejidad: en una palabra, este método no funciona ni asegura la calidad.

En estos casos, los directivos se sorprenden con los problemas que la calidad les plantea y optan por desoír posibles consecuencias que recaen con repercusiones económicas y comerciales. Hay otra consecuencia: Que los costes de una mala calidad de los productos sean soportados por los clientes y usuarios e incluso por la sociedad misma en la que vivimos. En este caso, estamos perdiendo clientes y usuarios en cuanto llegue otro competidor y les ofrezca un producto que no ocasione gastos suplementarios.

En estas condiciones, la calidad es un incordio que tenemos como una "espada de Damocles" para la que deberíamos encontrar el tiempo necesario para hacerla desaparecer. A veces sucede que los componentes de una organización de "control de la calidad" que ha llegado a tener una empresa pueden ser vistos como responsables de los problemas de la calidad. Esto es debido a una planificación y una gestión inadecuadas que deben ser evitadas a toda costa.

2.- *Dedicar tiempo a la Calidad:* He aquí algunas preguntas:

- ¿Por qué existen problemas con la calidad?
- ¿No existe un control de la calidad para evitarlos?
- ¿Cómo se puede evitar estos problemas y tener la calidad deseada?

Hagamos una reflexión y reconozcamos que, además de los problemas de la calidad, existen en las empresas otros problemas que, a diferencia de los de la calidad, no dudamos ni cuestionamos que puedan producirse.

Esto sucede y es consecuencia de que al hacer la planificación de las actividades anuales de la empresa, se definen previamente los valores de esas características, necesarias para el normal desarrollo de la gestión empresarial, y, por tanto, no nos llama la atención la existencia de posibles desviaciones e, incluso, nos sorprende cuando los resultados reales son coincidentes con los planificados.

Pero en el caso de la calidad, ¿cuánto tiempo hemos dedicado a su planificación? y ¿qué valores de su medida hemos previsto obtener? En la mayoría de los casos, esperamos que la calidad se obtenga sin haber realizado ninguna actividad previa que nos permita predecir los resultados que podemos esperar.

En consecuencia, puede establecerse como conclusión que: "Se debe dedicar el tiempo necesario para determinar los niveles de calidad que puedan alcanzar los productos y servicios que se producen", ya que la calidad no se obtiene por generación espontánea.

Esta conclusión es la consecuencia de que la Dirección, a la que se está constantemente acusando de no aplicar las metodologías de gestión de la calidad, no se le ha informado ni se le ha enseñado cuál es el papel que debe representar y, por lo tanto, es muy difícil que pueda inventarlo.

3.- La Calidad es responsabilidad de todos: La Dirección, debido a la forma a la que ha sido instruida en la gestión de la empresa, considera la calidad, en la mayoría de los casos, como una actividad en paralelo con las otras funciones de la empresa, tales como producción, recursos humanos, comercial, financiera, riesgos, etc., responsabilizando de la calidad a un departamento que no realiza directamente ni el diseño, ni la compra de materiales, ni la fabricación, ni la asistencia técnica de sus productos, ni la gestión de los riesgos.

Se ha confundido la necesidad de disponer de una organización que informe y vigile el cumplimiento de la planificación y los objetivos de la calidad durante el ciclo de producción, con otorgar toda la responsabilidad de la calidad de la empresa a un solo departamento, el de calidad, que sólo puede evaluar los resultados del trabajo hecho por el resto de los departamentos funcionales cuando está ya realizado, por lo que no puede ser responsable.

La calidad de las empresas debe tener dos aspectos: Uno es su planificación y realización, de acuerdo con lo previsto; y el otro es comprobar y detectar, con la mayor rapidez posible, las desviaciones que puedan producirse para evitar males mayores. Por lo tanto, la organización para la calidad debe actuar como el departamento financiero, que prepara anualmente el presupuesto con los datos y objetivos planificados por toda la empresa y que, sin realizar las actividades de los departamentos funcionales, vigila sus resultados y avisa de las desviaciones para poder tomar acciones correctoras con el menor tiempo posible.

La Dirección debe atribuir la responsabilidad de cada función a cada uno de los departamentos que las realizan, que deben responder, además, de los niveles de calidad, previamente asignados para su trabajo. Debe y tiene que exigir, al que realiza una misión, la responsabilidad de que la haga correctamente, pero siempre que previamente le haya proporcionado las condiciones y medios necesarios para realizarla.

Es una filosofía muy simple pero que no ha sido, ni está siendo, aplicada más que en casos muy especiales. Las direcciones de algunas empresas comprenden esta filosofía, pero no abordan el cambio y siguen con la vieja escuela. No se dan cuenta de que la calidad debe ser algo intrínseco al trabajo de cada uno, y para esto, únicamente se precisa disponer de los medios necesarios para realizarlo y una predisposición de cada uno a utilizar estos medios, que conducen a realizar el trabajo correctamente.

4.- El Personal con formación adecuada: En todos los programas de formación en materia de calidad, no se presenta la calidad como algo consustancial con las actividades funcionales de cada departamento de la empresa. No hay más que examinar los programas de formación de directivos, como los de directores de empresas y gerentes de riesgos, para comprobar que no dedican ni una hora a su formación en calidad, aplicada a su especialidad.

En consecuencia, si en la formación de directivos no se les habla de la calidad como algo intrínsecamente incluido en su función, es natural que la importancia que se le dé a esta actividad sea mínima. Hay una gran labor por desarrollar en este campo: Los formadores de directivos deberían incluir en sus programas una parte general básica y la parte específica que sobre la calidad les corresponde en cada especialidad. Elijamos, por consiguiente, cursos y seminarios que en cada función de la empresa, sobre todo en la nuestra de gestión de riesgos, incluyan los aspectos de calidad correspondientes.

5.- *La Calidad planificada*: La Dirección, en su visión convencional del departamento de calidad, llega a entenderlo como un "gasto necesario", pero no intuye que pueda contribuir a mejorar los beneficios de la empresa. Estos directivos, sobre todo de pequeñas y medianas empresas, están mal formados e informados y están retrasando el aumento de sus beneficios cuando planifiquen correctamente la función calidad.

Actualmente, muchas actividades de calidad se realizan por distintos departamentos, pero no están concebidas para trabajar en equipo, ni establecen los objetivos que tienen que alcanzarse por cada uno y en conjunto por toda la empresa, y, por tanto, se detectan problemas que, si se hubieran previsto, dejarían de serlo.

En consecuencia, debe establecerse una planificación adecuada, indicando las responsabilidades, los medios, la política y los objetivos que deben alcanzarse para conseguir todas las ventajas derivadas de una aplicación correcta de los principios actuales de la gestión de la calidad.

b) *Realización de cambios.*

Los cambios más significativos que se deben afrontar, deben ser:

- Entender la nueva filosofía de la calidad y admitir que nos corresponde realizar un papel principal en el tema de su gestión. Esta decisión debe apoyarse en que la calidad debe plantearse como un problema de negocio que debe aumentar los beneficios de la empresa, y por lo tanto, merece su atención.
- Considerar y transmitir esta actitud a todos y cada uno de los componentes de la empresa y promover su participación individual y en equipo, contando con el apoyo de la parte social, es decir, los Sindicatos.
- Establecer una política de calidad, que deben conocer todos los trabajadores, coherente con la empresa, su mercado y su producto, y definir unos objetivos de calidad a alcanzar.
- Imponer la implantación del conjunto de actividades que, al coste mínimo, permita alcanzar los objetivos. En otras palabras, crear un sistema de la calidad adecuado a las características de la empresa y sus productos.
- Consecuentemente con lo anterior, definir una delegación de autoridad y responsabilidades entre los componentes de la empresa y asignar los medios necesarios.
- Revisar y controlar los resultados y, como consecuencia, modificar el sistema de la calidad para aumentar su eficacia, adecuándola, en cada caso, a las necesidades de los clientes y de la empresa que vayan surgiendo.

Esto es lo que se llama planificar la calidad.

c) *Ayudas y apoyos para actuar.*

Haciéndose eco de la importancia de estos planteamientos, el Ministerio de Industria ha planificado las acciones necesarias para ayudar a las empresas a implantar los sistemas de la calidad que les corresponden, y que están expuestos en el Plan Nacional de Calidad Industrial. Ahora bien, la ayuda no va encaminada a definir ni a establecer las especificaciones de los productos, ni a exponer tecnologías productivas ni de proyectos, para conseguirlas o mejorarlas. La ayuda consiste en conceder subvenciones para la realización de sistemas de la calidad y en particular las actividades relacionadas con la misma, tales como formación, información, asesorías, etc.

El apoyo para la estructuración de los sistemas de calidad en cada empresa se encuentra en las normas de la serie ISO 9000, establecidas para definir y establecer la "Implantación de sistemas de la calidad" y cuya utilización es voluntaria.

Todas las actividades deben estar concebidas con un solo objetivo: Conocer qué quiere el cliente, para ofrecérselo en las mejores condiciones que cubran sus necesidades, asegurar el nivel de calidad de la producción y obtener un precio asequible a los intereses de ambos.

3) RENTABILIDAD

a) *¿Qué se debe hacer?*

Hay dos caminos solamente para aumentar los beneficios:

- Aumentar las ventas.
- Disminuir los costes.

Estas dos condiciones se obtienen utilizando la calidad como una estrategia, es decir, como medio para alcanzar los objetivos propuestos.

b) *¿Por qué ofrecer calidad a cambio de obtener beneficios?*

Hagamos el siguiente razonamiento: Las empresas necesitan continuidad en sus actividades, esto se asegura por la rentabilidad; en consecuencia, las condiciones que debe cumplir una empresa para ser rentable son:

1.- Que venda sus productos o servicios a un precio superior a lo que cuesta producirlos. Esta condición es necesaria para asegurar la supervivencia, pero no es suficiente, ya que por sí sola no asegura la venta del producto.

2.- Para vender los productos se necesita que la empresa tenga credibilidad. Esto se traduce en que el usuario de dichos productos está satisfecho y, como resultado, la empresa gana su confianza. Esta confianza contribuye a asegurar las ventas, luego la empresa ha ganado la credibilidad de sus clientes.

Continuando el razonamiento, podemos deducir que la causa de que un cliente esté satisfecho es que el producto ofrecido satisfaga sus necesidades, es decir, se le está ofreciendo un producto o servicio con las características adecuadas.

Siendo la calidad el conjunto de características que definen el producto, se puede enunciar que la calidad es el hecho que sostiene la empresa.

c) *¿Cómo empezar?*

Hay que empezar por definir las características que va a enjuiciar el usuario acerca de los productos o servicios y tomarlas como referencia de trabajo.

El cliente, antes de comprar un producto, establece el siguiente esquema de consideraciones:

- Su comportamiento para satisfacer una función o un servicio determinado, comparando las diferentes opciones que le ofrece el mercado.
- Selecciona aquéllos que satisfagan y sean adecuados a sus necesidades:
 - Que el precio responda a sus necesidades económicas.
 - Que no le origine dificultades de uso, que sea fiable.
 - Que cumpla la normativa de seguridad.

Y, finalmente, compra aquél que considera que produce un balance positivo para sus intereses. Por todo ello, hay que convertir la calidad en un asunto de negocio.

d) *Consideraciones a tener en cuenta.*

El cuadro de necesidades de los usuarios es cambiante, porque varían con el tiempo sus exigencias, o porque la competencia ofrece otras características más atractivas. En otras palabras, se debe hacer evolucionar los productos para que se adecuen a las nuevas necesidades del mercado; de otra forma, se corre el riesgo de que dichos productos pierdan demanda y lleguen a quedar obsoletos disminuyendo su venta y, en consecuencia, se pierda rentabilidad.

Hay que tener muy presente que lo que los usuarios compran al adquirir un producto es el servicio que reciben a través de él, y no se puede olvidar que comprarán otro producto de la competencia si les presta el mismo servicio y consideran que es más seguro, económico y que van a obtener de él un mayor beneficio con su compra. Esto quiere decir que, si se quiere ofrecer calidad para obtener rentabilidad, hay que mantener además una actitud de mejora permanente.

e) Nuevos planteamientos.

En relación con la calidad, se deben diferenciar y determinar los dos papeles que hay que interpretar en la empresa. Hay que realizar siempre dos funciones:

- Planificar lo que hay que hacer.
- Asegurar la calidad de lo que hacemos.

El papel de los directivos es el de planificar las características de cada producto de acuerdo con lo que considera le va a producir mayor rentabilidad (aumento de demanda).

El papel de los técnicos es el de conseguir que los productos que se fabriquen y se pongan en el mercado respondan a las características previstas (mantiene la demanda).

f) ¿Como actuar?.

Podemos resumir las actividades que hay que realizar, teniendo en cuenta el mercado y el tipo de producto que se va a fabricar, de acuerdo con las actividades siguientes:

1.- Planificar la calidad, conociendo las características del producto en contacto con los usuarios.

2.- Asegurar la calidad, de acuerdo con las características tecnológicas del producto y dentro de una sistematización que ayude y permita detectar errores y asegurar su correcta ejecución.

g) Otras consideraciones.

- Definir el producto en función de las necesidades reales de los clientes.
- Establecer objetivos y niveles de calidad antes de iniciar la producción.
- Actuar en equipo y no de forma secuencial.
- Responsabilizar a cada ente o equipo de la calidad de su actuación.
- Implantar un Sistema de Calidad documentado y establecer los procedimientos.

h) Conclusiones.

Tenemos en nuestras manos la posibilidad de utilizar la calidad como una herramienta estratégica para aumentar la rentabilidad de nuestra empresa a través de:

- Estudiar las necesidades del mercado.
- Transmitir estas necesidades a la empresa en el lenguaje de la empresa.
- Definir el producto o servicio mediante especificaciones técnicas que permitan que los mismos cumplan con las necesidades del mercado.
- Concebir los productos o servicios de acuerdo a lo planificado y corregir posibles desviaciones.
- Conocer la aceptación en el mercado y su evolución para empezar de nuevo por el principio.

4) IMPLANTACIÓN

a) *Planificación y Aseguramiento.*

Los responsables de planificar la calidad deben comenzar por recoger las exigencias expresadas en lenguaje del mercado por los usuarios, y que están relacionadas con necesidades que deseen satisfacer. A continuación, deben analizarlas y a la vista de las posibilidades de la propia empresa para satisfacerlas, definir las especificaciones técnicas con que se deben fabricar los productos expresados en lenguaje de fábrica.

El desarrollo de un producto requiere seguir diversas etapas y, en cada una, realizar las actividades estipuladas previamente planificadas. Podemos distinguir las etapas siguientes:

- Estudio y conocimiento del mercado.
- Conocer características exigidas por el mercado.
- Proyectar e industrializar productos adecuados.
- Adquisición de materiales y subcontratación.
- Fabricación e inspección.
- Embalaje y almacenamiento.
- Ventas y distribución.
- Instalación.
- Asistencia técnica.
- Destino final después de la vida útil.

Para realizar el trabajo, es imprescindible conocer lo que tenemos que hacer en cada etapa. Para realizarlo correctamente, se deben optimizar los resultados y eliminar cualquier anomalía que se pudiese escapar. Para ello, disponemos de la herramienta citada como Sistema de la Calidad que, adecuado en cada caso a las características de la empresa, nos permite obtener los resultados previstos.

Las diferentes actividades de planificación se realizan por cada empresa teniendo en cuenta el tipo de producto, características, complejidad, riesgos, costes, etc. La metodología a seguir es libre en cada empresa, pero hay que señalar algunas características relacionadas más con los objetivos que se pretenden alcanzar que con la metodología que se utiliza, que a veces puede confundirse con los resultados.

Es fundamental que, en la planificación de cada área, participen formando equipo los entes o personas implicados directa o indirectamente, rompiendo con el método convencional de actuar en forma secuencial por departamentos. Estos equipos deben apoyarse en las consideraciones establecidas en el Sistema de la Calidad, para utilizarlo como ayuda, de manera que se evite pasar por alto alguna característica de calidad y se facilite la prevención de posibles defectos en el proyecto y durante la fabricación.

Para facilitar la preparación del Sistema de la Calidad y planificar las medidas que deben considerarse, se dispone de una herramienta de trabajo ya conocida, como son las normas sobre "Sistemas de la Calidad: Gestión y Aseguramiento", definidas en la serie ISO 9000. Vamos a utilizar esta serie de normas para establecer las características del Sistema de la Calidad que debemos implantar en relación con el producto y con las propias características de la empresa.

Para realizar este trabajo comenzamos por seguir lo expuesto en "Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y utilización", que nos va a permitir conocer el espíritu de las normas que componen la serie y los criterios para aplicar cada una de las normas de la serie.

Una vez conocida la norma citada, y al objeto de estructurar el futuro Sistema de la Calidad cuando no estamos sujetos a ninguna exigencia de los clientes, y es deseo interno de la empresa disponer de su implantación, debemos utilizar la norma "Gestión de la Calidad y elementos de un Sistema de la Calidad. Reglas generales".

Dicha norma no es una norma en el sentido estricto de lo que se entiende por tal; en realidad es una guía que recoge, por cada actividad necesaria para la planificación de un producto, las consideraciones que deben tenerse en cuenta y su alcance para optimizar los resultados en materia de calidad. En ella está recogido el conjunto de consideraciones necesarias para aplicar en el caso de productos con riesgo de seguridad, elevado coste, tecnologías o procesos innovadores, etc., por lo que, cuando se utilice para seleccionar las consideraciones que deben definir el Sistema de la Calidad sólo hay que escoger por cada fase aquellas que se necesiten en consonancia con los resultados que se esperen obtener y no olvidar jamás la economía de la aplicación del Sistema y el cumplimiento de los objetivos.

Una vez que hayamos definido y seleccionado los componentes del Sistema de la Calidad por cada área de actividad, surge la necesidad de darlos a conocer para conseguir la participación de todos los implicados, contar con su colaboración, asegurar la uniformidad en su aplicación y llegar a conseguir la confianza en la utilización del citado Sistema, basado en los resultados que se obtengan. Para dar a conocer dicho Sistema y al objeto de obtener las ventajas enunciadas, se precisa convertirlo en una serie de documentos que puedan además facilitar su implantación. Estos documentos suelen establecerse para cada área de actividad y recogen la forma práctica en que debe desarrollarse la actividad, los documentos que ayudan a realizar el trabajo, los entes que participan y los registros que deben establecerse como base de demostración de la actividad realizada.

En estos documentos deben participar los representantes de cada ente implicado y buscar un consenso para su redacción, asignación de responsabilidad y definición de registros. Cada documento recibe el nombre de "procedimiento", debiendo establecerse por actividades homogéneas, de forma que pueda existir más de un procedimiento por área. El conjunto de todos los procedimientos que recopilan las actividades de calidad en la Empresa es lo que constituye el "Manual de Calidad", que debe completarse con otros documentos.

- Una exposición de la Dirección en la que se establece la política general de calidad de la empresa y sus objetivos.
- Un capítulo de presentación de la empresa dando a conocer productos, mercado en que trabaja, organización, personas, asignación de responsabilidades por cada ente, medios materiales y autoridad en materia de calidad.

Como complemento, se requiere que los Sistemas de la Calidad sean auditados y revisados en el tiempo para conocer su eficacia y aplicación y poder actualizar los procedimientos, modificándolos y revisándolos, para adecuarlos a nuevas necesidades. Esta información debe formar parte del Manual. Dicho Manual de Calidad que recoge las bases del Sistema de la Calidad debe ser aprobado de forma escrita por la Dirección y entes implicados y debe distribuirse a los entes que deben aplicarlo. Los ejemplares distribuidos deben registrarse y mantenerse actualizados después de cada modificación, debiendo existir un procedimiento de actualización del Manual. En estas condiciones, sólo queda actuar.

b) Resumen.

Se puede recopilar lo anteriormente expuesto en la metodología siguiente:

- Definir cuál es el mercado, conocer sus necesidades y exponer cuál va a ser la política de calidad.
- Definir las características de los productos que requiere el mercado, expresadas en su lenguaje.
- Convertir estas características en lenguaje de fábrica y analizar si es viable el que se puedan conseguir.
- Desarrollar las actividades y establecer las especificaciones técnicas del proyecto, procesos, compra de materiales, fabricación, control y almacenaje, etc.

- Para asegurar la correcta realización de las actividades citadas, planificar un Sistema de la Calidad adecuado y aplicarlo, de manera que ayude a prevenir los fallos y optimizar las decisiones.
- Usar las normas ISO 9000 para entrar en conocimiento de los Sistemas de la Calidad y utilizarlas para seleccionar las consideraciones que hay que tener en cuenta para cada actividad, y que deban aplicarse durante la planificación.
- Exponer documentalmente los procedimientos a seguir, condicionados al tipo de empresa, producto, seguridad, complejidad, coste, etc.
- Establecer la documentación aplicable complementaria y definir los registros que evidencian la aplicación.
- Conseguir la confianza de los trabajadores para la utilización de los procedimientos.
- Auditar y revisar el Sistema de la Calidad para mantenerlo actualizado.

En todo lo expuesto, la necesidad de la exigencia del Sistema de la Calidad no ha venido condicionada por ningún elemento externo a la Empresa; por esta causa, se le conoce como Sistema interno de la Calidad.

Los límites de su complejidad están determinados por las características de la empresa y no por ninguna otra condición. Las pequeñas y medianas empresas deben tratar de implantar su Sistema de la Calidad sin necesidad de modificar su estructura. Hay que recordar que la norma define funciones que hay que realizar, pero no impone quién las tiene que realizar.

c) *¿Y el suministrador?*

En lo expuesto, la existencia del condicionamiento del Sistema de la Calidad estaba supeditado a la propia Empresa y, por tanto, no debía servir más que para cubrir sus propios intereses. Pero en la actualidad, sucede cada vez con mayor intensidad que los contratistas supeditan la asignación de contratos a que el suministrador disponga de un Sistema de la Calidad, con independencia del tamaño de la Empresa, que le dé confianza y asegure el cumplimiento de las características y especificaciones técnicas durante la fabricación de su pedido.

En este caso, sólo se actúa en actividades para asegurar la calidad durante la realización del producto, y por eso se llaman "Sistemas de Aseguramiento Externo de la Calidad" siendo el comprador el que establece las condiciones que debe satisfacer el Sistema de la Calidad. Ahora bien, para ayudar a este trabajo, son de aplicación el resto de las normas, que se denominan "Sistemas de la Calidad. Modelos para el aseguramiento...", y que establecen tres modelos de aseguramientos en función de ciertas características del producto, al objeto de facilitar su aplicación y economía.

Antes de abordar las características de cada uno de los modelos definidos, voy a exponer una serie de condicionamientos de carácter general. El modelo de Sistema definido en cada norma recoge los diferentes elementos que debe contemplar y las actividades que deben realizarse por cada elemento. Es importante aclarar que dichas normas sólo dicen las condiciones que obligatoriamente debe cumplir el Sistema, pero no dicen cómo deben cumplirse, que será específico de cada Empresa.

Puede ocurrir que la norma exija condiciones que no son requeridas en la fabricación del producto. En estos casos, hay que definir con el cliente, previamente a que pueda realizar alguna evaluación del Sistema, los puntos que no son de aplicación. A su vez, el cliente, fuera de los condicionamientos exigidos por la norma, puede pedir el cumplimiento de características particulares aplicables a sus pedidos. En estos casos, es conveniente considerarlas como cláusulas contractuales particulares y no obligar a que formen parte integrante del Sistema de la Calidad, que obligaría a cumplirlas para todos los clientes aunque no las exigieran. Estas cláusulas pueden formar parte de un Plan de Calidad particular.

De lo anterior, se deduce que la aplicación del contenido de cada norma no es rígida y que puede complementarse con otros contenidos, pero, antes de que el cliente proceda a evaluar el Sistema de Aseguramiento, debe definirse el correcto funcionamiento de lo que tiene que cumplir el Sistema y ponerse de acuerdo con el contratista y el suministrador.

A continuación, se expone el alcance de cada uno de los tres modelos definidos por las normas sobre Sistemas de aseguramiento de la Calidad:

- 1^{er}. Modelo de Aseguramiento de la Calidad: Aplicable cuando el contratista es responsable del "proyecto, fabricación, instalación, y mantenimiento". Es el caso más complejo y el que presenta mayores exigencias.
- 2^o. Modelo de Aseguramiento de la Calidad: Aplicable cuando el contratista es responsable solamente de la "fabricación e instalación" del producto contratado.
- 3^{er}. Modelo de Aseguramiento de la Calidad: Aplicable cuando el contratista es capaz de detectar y controlar cualquier producto no conforme mediante "la inspección final y los ensayos correspondientes".

Con estas condiciones, la metodología para estructurar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad adecuado y su implantación deben realizarse como sigue:

- Establecer de acuerdo con el cliente el tipo de Sistema o norma que debe satisfacer, debiendo separar las condiciones contractuales impuestas por el cliente, no contempladas en la norma, y determinar, si los hubiera, los elementos de la norma elegida que no son de aplicación.
- Estudiar cada uno de los elementos que componen la norma y seleccionar por cada uno las exigencias que necesita satisfacer el Sistema de Aseguramiento que se debe implantar.
- Exponer por escrito, por cada uno de los elementos vigentes de la norma elegida, el conjunto de actividades que satisface el Sistema de la Calidad. Debe empezarse la exposición siguiendo la estructura de la norma a partir del capítulo "Requisitos del Sistema de la Calidad", siguiendo el desarrollo de su contenido de acuerdo con cada uno de los apartados correspondientes.
- El conjunto de esta documentación servirá para definir lo que se va a llamar "Manual de Aseguramiento de la Calidad", que recoge el conjunto de las actividades que cumple el Sistema en relación con la norma exigida.
- En cada uno de los apartados que recoge la descripción del elemento correspondiente, es necesario anunciar los Procedimientos que describen la forma en que la Empresa realiza físicamente la actividad correspondiente, siempre que sean necesarios.
- Cuando deban existir, estos procedimientos estarán numerados, identificados y actualizados, y deben formar un conjunto que va a constituir el "Manual de Procedimientos para el Aseguramiento de la Calidad Externo".
- La existencia de estos procedimientos es imprescindible para poder realizar la evaluación del Sistema, ya que el Manual de Aseguramiento no es suficiente por sí solo, porque únicamente expone lo que se cumple de la norma, pero no desarrolla la forma en que se cumple.
- Esto condiciona el que cada procedimiento sea particular para cada empresa y no pueda aplicarse en otra, ya que está condicionado por las características de organización, producto, estructura, medios productivos, etc.
- Cada procedimiento debe contener las materias siguientes:
 - Objeto, que define a qué se refiere.
 - Alcance, que establece el ámbito de aplicación.
 - Documentos aplicables. Debe enunciarse la documentación de fábrica a la que se hace referencia en el procedimiento, que sirve para apoyar las actividades.
 - Relación de los entes de las empresas implicados en las actividades del procedimiento.
 - Responsabilidad de cada ente en cada fase del procedimiento.
 - Actividades. Exposición secuencial en que se desarrollan las actividades con la participación de cada ente y los registros que permiten comprobar los resultados de su actuación.
 - Condiciones especiales, si es necesario.

En este momento, se está en condiciones de disponer de dos documentos, el "Manual de Aseguramiento de la Calidad", que recoge lo exigido contractualmente, y el "Manual de Procedimientos para el Aseguramiento de la Calidad", en el que se expone cómo se actúa en cada elemento para cumplir los requisitos exigidos en el modelo seleccionado.

El primero es un documento de promoción comercial, que debe acompañarse con las ofertas o a solicitud del cliente. El segundo es un documento para utilizarlo en la implantación del Sistema de la Calidad y para su evaluación por el cliente o por terceras partes cuando sea exigibles.

d) Conclusión.

Vemos pues que los Sistemas de la Calidad pueden tener dos concepciones, cuando se implantan voluntariamente o cuando son impuestos. En la práctica, debe existir un solo Sistema de la Calidad, que debe ser básicamente el que responda a las exigencias de los clientes, y que se pone en evidencia a través de los procedimientos operativos ya definidos, completados con los procedimientos necesarios para asegurar el cumplimiento de las exigencias internas impuestas por la propia empresa, y que no deben tener carácter contractual.

5) PROVEEDORES

a) *Confiar en los proveedores.*

1.- *Evitar gastos.*

Una parte importante de la empresa gira alrededor de la adquisición de materiales, piezas y componentes. Comprobar los suministros cuesta tiempo y dinero. Hoy en día no deben duplicarse los costes de verificación, a la salida del proveedor o a la entrada de los almacenes. Tampoco debe incurrirse en costes de almacenamiento perfectamente evitables.

La solución para eliminar estos costes inútiles y, por consiguiente, abaratar el producto final, consiste en *depositar la confianza en el proveedor* mediante el establecimiento de acciones mutuas de *comunicación, colaboración y transparencia*, potenciando cualquier iniciativa que lleve a la mejora de la calidad y de la productividad.

2.- *Ganarse la confianza.*

Para llegar a estas condiciones:

- El proveedor se hace plenamente responsable de la calidad de sus suministros.
- Los suministros se incorporan directamente a la cadena de producción.
- Se establecen criterios y procedimientos adecuados de gestión (Aseguramiento de la Calidad)

Esto quiere decir que la confianza en que ha de basar la empresa sus relaciones con los proveedores debe ser ganada y merecida por estos.

El proveedor ideal:

- Es irreprochable en el cumplimiento de todos los requisitos de la calidad y del servicio.
- Utiliza y mantiene los medios de producción idóneos.
- Controla eficazmente los procesos y los productos.
- Mantiene una gestión rigurosa.
- Desarrolla constantemente nuevas técnicas de mejora.
- Respeta plazos, precios y condiciones administrativas.

Durante un tiempo, al comienzo de las relaciones con un nuevo proveedor, se debe ser muy exigente. Más tarde se irá bajando la guardia de acuerdo con el correcto funcionamiento de las relaciones mutuas.

Este sistema requiere que, a la vez que se exige, se tenga paciencia para resolver las dificultades del proveedor y ayudarle en la medida de lo posible. Esto conducirá a unas relaciones claras y cordiales y a una cooperación eficaz en los problemas comunes.

3.- *Utilizar el Aseguramiento.*

Al iniciar las relaciones con un proveedor conviene establecer un Aseguramiento de la Calidad adecuado, que consiste en un conjunto de actividades encaminadas a verificar lo bien que se lleva la función calidad para obtener la calidad deseada. Estas actividades se llevan a cabo por parte de la empresa y por parte del proveedor. Al decidir su modalidad y su profundidad, hay que tener en cuenta el coste, ya que puede ser graduado desde un sencillo esquema de vigilancia hasta un modelo de aseguramiento de gran complejidad.

4.- Definir la Calidad.

Únicamente cumpliendo todas las exigencias que se desea, se habrá abierto la puerta a la calidad de los productos. Estas exigencias se refieren a los materiales y elementos incorporados y a los procesos que sirven para conseguir el producto final. La calidad de las compras, por consiguiente, tiene que quedar definida de manera que no admita dudas ni interpretaciones no deseadas.

El mejor diseño puede quedar arruinado por utilizar un suministro que no se corresponde con lo previsto.

La definición de lo que se desea comprar debe hacerse mediante:

- Normas.
- Planos.
- Especificaciones, que incluyan:
 - Medidas.
 - Tolerancias.
 - Materiales.
 - Tratamientos térmicos.
 - Acabados superficiales.
 - Ensayos y pruebas.
 - Criterios de aceptación.

5.- Economía final.

¿ A qué precio se conseguirá la buena calidad de los suministros basada en estas recomendaciones?. Un análisis cuidadoso mostraría, efectivamente, una elevación en el coste de obtención del producto final. Esto es natural debido a que se ha conseguido un mayor valor añadido: **CALIDAD**.

Este valor intangible añadido resulta extraordinariamente apreciado por el consumidor, el cual demuestra su preferencia comprándolo, *aunque tenga un precio razonablemente más elevado*.

Pero hay que tener en cuenta, por otra parte, que una gran parte del diferencial de costes producido va a ser reabsorbido por:

- Menos rechazos.
- Menos reparaciones.
- Menos reclamaciones.
- Menos costes de garantía.

Y por la evitación de otros costes ocultos debidos a la falta de calidad (no calidad).

En definitiva:

- Se incrementará los costes en cantidades inferiores a las que se imagina.
- A cambio, se obtendrá una mayor cuota de mercado debido a la preferencia por los productos.

Al final, el saldo será positivo, mejorando apreciablemente la imagen:

- Del producto.
- De la marca.
- De la empresa.

Obteniendo la competitividad que hoy en día se precisa para mantenerse en el mercado.

b) *Seleccionar a los proveedores.*

Siempre se tiene la potestad de elegir a los proveedores, por ello hay que elegir siempre a los más adecuados; no dejándose influenciar por ofertas a precios más bajos no justificados. Hay que hacer una selección teniendo en cuenta:

- El prestigio.
- Los datos históricos.
- Los informes y certificados.
- El Aseguramiento de la Calidad ofrecido.

Estas razones, independientes o combinadas, permiten hacer una evaluación de los proveedores y una clasificación de estos. Y cuando el tipo de suministro lo justifique o en el caso de que se quiera tener una mayor seguridad, se exige también la presentación de primeras muestras del suministro o, incluso, de un lote para ensayo (preserie).

1.- *Prestigio.*

Suelen conocerse en cada sector productivo, los buenos artículos y materiales y quienes los suministran. Hay marcas prestigiosas de aceptación universal debido a una fama de excelencia bien ganada. No hay que dudar en preferir estos proveedores y estas marcas. Merece la pena aunque el coste sea un poco mayor.

Seguramente habrá otros proveedores que se esforzarán en alcanzar también estos niveles. En cuanto se conozca alguno de ellos, hay que ofrecerle también la confianza. Puede que supere a los de siempre.

2.- *Razones históricas.*

Se debe mantener siempre un registro actualizado de todos los proveedores, en el que figuren las incidencias y los resultados de los suministros realizados. Estos antecedentes constituyen una fuente ideal para juzgar el comportamiento de los proveedores y la calidad de los productos que suministran.

Puede resultar igualmente útiles también los datos aportados por otros industriales, así como las referencias facilitadas por los propios suministradores.

3.- *Informes y certificados.*

En este caso, el proveedor entrega un certificado o un informe de la calidad del suministro. Puede consistir en:

- Declaración de las normas que cumple.
- Declaración de haber realizado todas las pruebas y verificaciones exigidas por las normas o previstas en el contrato de pedido.
- Declaración de haber realizado todas las inspecciones y ensayos previstos en su propio Plan de Calidad.
- Certificación del lote, colada o serie de producción a que pertenece el suministro.
- Certificación de la composición, cualidad, grado, tipo de material o producto.

4.- *Marcas.*

Cuando se trata de artículos o materiales que deben cumplir las especificaciones que figuran en normas técnicas, el informe o certificación puede ser sustituido por las Marcas de Conformidad o de Seguridad.

Las Inspecciones, auditorías de la calidad y ensayos que han de ser superados para que se otorgue las Marcas, constituyen una garantía de primer orden.

5.- Evaluación.

Basándose en las anteriores consideraciones, en las referencias facilitadas y en la organización del proveedor, deducida de la documentación aportada, se puede evaluar la capacidad del proveedor para suministrar los materiales o elementos que la empresa necesita. En caso necesario, se haría una visita a las instalaciones del proveedor para comprobar:

- Su organización.
- Los medios que utiliza para el control de la calidad.
- Su capacidad del proceso.
- Su logística.

En otro nivel, cuando se tenga necesidad de asegurar la calidad porque el producto lo requiera, se hará una auditoría del Sistema de la Calidad del proveedor o, incluso, se exigirá un Aseguramiento de la Calidad.

Las visitas y las auditorías (o el proceso de evaluación) pueden realizarse por personal capacitado de la propia empresa o bien encargarse a una entidad especializada que actúe como tercera parte en el proceso de suministro.

6.- Clasificación.

De acuerdo con la evaluación indicada, puede clasificarse a los proveedores como sigue:

- **A: Aprobados.**
- **B: Deficientes** (tienen un plazo para pasar a la clase A).
- **C: No aprobados.**

Cualquiera que haya sido el método de selección, se encargará únicamente suministros a proveedores que hayan sido clasificados en la clase "A". Establézcase, no obstante, una base de entendimiento con los potenciales proveedores, facilitándoles toda la información y ayuda que puedan necesitar. La clasificación de los proveedores debe mantenerse siempre debidamente actualizada.

7.- Primeras muestras.

Una vez clasificado el proveedor, en algunos casos, y sobre todo cuando la empresa va a requerir un suministro continuo de elementos determinados, puede que se quiera comprobar:

- La efectiva capacidad del proveedor.
- El cumplimiento de los requisitos incluidos en planos y especificaciones.
- La adaptación de los medios de producción y de verificación.

En este caso, conviene que el proveedor haga un suministro de primeras muestras. Estas primeras muestras deben haber sido elaboradas, preparadas y presentadas en las condiciones exigidas. Igualmente, el proveedor deberá haber verificado todas las características cualitativas del suministro.

Todos los partes e informes que contengan los resultados de los controles realizados por el proveedor deben acompañar al suministro de primeras muestras. A veces, la aceptación de un suministro puede requerir la presentación previa de un lote para ensayo. El lote para ensayo equivale a una preserie cuando se trata de un producto nuevo.

c) Asegurar la calidad del proveedor.

El Aseguramiento de la Calidad consiste en un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad. El conjunto de las disposiciones del Aseguramiento de la Calidad debe adaptarse a la función y al uso previsto del producto o servicio.

1.- Selección del modelo apropiado.

Se puede exigir del proveedor que:

- Disponga de un Sistema de la Calidad bien adaptado a las características exigidas para los suministros.
- Que dicho Sistema se adapte, *en la medida que se decida*, a un modelo determinado de Aseguramiento de la Calidad.

La elección de este modelo de Aseguramiento de la Calidad es delicada, ya que puede incrementar notablemente los costes del proveedor. Hay que elegir siempre un modelo adecuado a la importancia y criticidad del suministro, y estudiar los costes y los riesgos antes de tomar una decisión.

2.- Auditar el Sistema del proveedor.

Para comprobar la situación del proveedor en relación con la calidad, se puede hacer una auditoría del Sistema de la Calidad de aquél. Estas auditorías deben repetirse periódicamente, o cuando el proveedor haga cambios significativos en las condiciones iniciales, con el fin de comprobar la permanencia de la capacidad del proveedor para suministrar con la calidad requerida.

No siempre se tiene que hacer o encargar la auditoría del Sistema de la Calidad; en función de la confianza que merezca el proveedor, se puede:

- Aceptar la declaración del propio proveedor de que cumple los requisitos exigidos.
- Examinar la documentación aportada por el proveedor para comprobar su adecuación.
- Aceptar la certificación del proveedor sobre las pruebas y controles realizados.
- Aceptar el expediente del proveedor en el que figuran todas las pruebas y controles con las firmas de los respectivos responsables.

3.- Aceptar el Registro de Empresas.

El Registro de Empresas comprende a todas aquellas empresas que, después de haber sido auditadas de acuerdo con las normas de Aseguramiento de la Calidad, han obtenido el Certificado de su inclusión en el Registro por cumplir estrictamente una de dichas normas.

Si el Aseguramiento de la Calidad que se exige coincide con alguno de los modelos que corresponden a dichas normas o su cumplimiento resulta suficiente, se debe aceptar a los proveedores con la certificación del Registro de Empresa, ya que está respaldada por la garantía de haber superado las auditorías iniciales y de seguimiento que incluyen los procedimientos para su concesión.

d) Otras consideraciones.

1.- Colaboración y adaptación.

Cuando se seleccione a un proveedor, conviene que se asegure:

- Su cooperación en el futuro.
- Una adaptación continua a la política de la empresa.
- Una adaptabilidad a la evolución de la técnica.
- Una suficiente capacidad de producción y de inversión.
- Una información adecuada.

2.- Acciones de mejora.

Conviene establecer mecanismos de intercambio de información, dentro de la colaboración mutua, con el fin de conseguir mejoras progresivas. Es fundamental para ello tratar conjuntamente los datos obtenidos sobre el comportamiento de los productos, tanto en fábrica como cuando ya están en poder de los clientes.

6) CALIDAD TOTAL

a) CALIDAD TOTAL

1.-CONCEPTOS BÁSICOS

a) Frente al criterio clásico de *CALIDAD* que entiende ésta como afectando solamente al producto y al servicio, la *CALIDAD TOTAL* abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

b) Frente al criterio clásico de que la responsabilidad sobre *CALIDAD* es exclusiva de los departamentos encargados del producto y el servicio, la *CALIDAD TOTAL* significa el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad.

c) Frente al criterio clásico de entender que los clientes son personas ajenas a la empresa, la *CALIDAD TOTAL* extiende este concepto a considerar que cada persona es proveedor y cliente interno o externo, de otras personas.

d) Frente al criterio clásico de detectar y luego corregir, la *CALIDAD TOTAL* pone énfasis en la prevención, con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera.

e) Frente a la actitudes personalistas, la *CALIDAD TOTAL* busca la participación y el compromiso de todos y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

2.-FUNDAMENTOS

a) El objetivo básico de toda Empresa es ser competitiva en el Sector donde actúa y para ello es necesaria una actitud positiva hacia el trabajo bien hecho y la mejora continuada, lo cual implica necesariamente la participación de todos.

b) Los recursos humanos representan el factor más importante en el Sistema de *CALIDAD TOTAL*.

El Sistema de *CALIDAD TOTAL* pone un énfasis especial en la responsabilidad y compromiso individual por la calidad y su mejora permanente.

c) El Trabajo en Equipo es un factor importante para la consecución de la Calidad y fundamental en el Proceso de Mejora Permanente.

d) Comunicación - Información - Participación son elementos de comportamiento imprescindibles para el éxito del Nuevo Sistema de *CALIDAD TOTAL*.

e) Cualquier anomalía, desviación o defecto representa una no-conformidad que, si progresa hacia etapas posteriores, significará un incremento de costes. Por ello, la prevención del error y la eliminación temprana del defecto, en cualquier actividad, son objetivos básicos de la *CALIDAD TOTAL*.

f) La *CALIDAD TOTAL* implica la fijación permanente de objetivos de mejora, y el seguimiento periódico de resultados.

g) Calidad, plazo de entrega y coste de cualquier actividad, producto o servicio, constituyen condiciones que deben satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo).

3.-CLIENTE INTERNO

En cualquier actividad de cualquier persona de la empresa, se puede plantear una relación de proveedor-cliente.

Individualmente, todos formamos parte de un "proceso", dentro de un esquema proveedor-cliente, en el que la entrega de un trabajo sin fallo es imprescindible para que el proceso total se produzca correctamente y, por tanto, resulte competitivo, satisfaciendo las necesidades del cliente.

4.-LA OBTENCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Toda actividad se puede contemplar desde tres perspectivas o "círculos" distintos.

- Lo que yo hago: Aquella Calidad que obtengo, o calidad realizada **A**
- Lo que me dicen que haga: La Calidad que se ha pretendido obtener, o calidad programada **B**
- Lo que necesita mi "cliente": La Calidad exigida con mayor o menor grado de concreción por el cliente, o calidad necesaria **C**

El objetivo de la *CALIDAD TOTAL* es conseguir que los tres círculos sean concéntricos. Es decir:

$$\begin{array}{c} \text{Calidad Realizada} \\ = \\ \text{Calidad Programada} \\ = \\ \text{Necesidad del Cliente} \end{array}$$

VÍAS DE AJUSTE PARA CONSEGUIR LA CALIDAD TOTAL

a) La Calidad Realizada debe ajustarse lo más posible a la Calidad Programada.

Eje de progreso **A** =====> **B**

b) Simultáneamente, la Calidad Programada debe adaptarse a las necesidades del cliente.

Eje de progreso **B** =====> **C**

Con ello desaparecen todas las zonas de inadecuación.

Resultado óptimo final: *superposición de los tres círculos.*

b) ¿QUE ES UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL?

Sin pretender acuñar una definición, que seguramente resultaría imprecisa, podemos describir un programa de *CALIDAD TOTAL* como "*una secuencia de actividades que tienen por finalidad elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones que se realizan en una empresa*".

El programa de *CALIDAD TOTAL* implica a toda la organización, desde los más altos directivos hasta el último empleado, y se aplica a todas las actividades, desde el marketing, el diseño y la producción hasta el servicio posventa, incluyendo todas las demás funciones como personal, administración, servicios generales, etc. El programa tiene que asumirse por todas las áreas de actividad como una parte natural y rentable de sus operaciones.

Partiendo de estas bases, dos son las premisas fundamentales para asegurar el éxito de un programa de *CALIDAD TOTAL*: el impulso decidido y notorio de la dirección y la participación activa de todos y cada uno de los empleados, sea cual sea la posición que ocupen y el trabajo que realicen.

Para que esto sea posible es necesario crear en toda la organización una elevada conciencia de calidad y ello se conseguirá a través de la mentalización y la formación de todo el personal en los nuevos conceptos, filosofía y enfoque de la *CALIDAD TOTAL*.

Un programa de *CALIDAD TOTAL* no es una simple campaña. Si así fuera, sus efectos terminarían por perderse, antes o después. Una primera etapa del programa comporta actividades de organización y planificación, que habrán de realizarse una sola vez, pero las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la *CALIDAD TOTAL* deben incorporarse al sistema de gestión de la empresa de manera permanente, concretándose en programas anuales, para mantener siempre la conciencia y el espíritu de calidad de la compañía en los niveles más altos.

c) LISTA, DESGLOSE Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1.- COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Un requisito fundamental para el éxito de un programa de *CALIDAD TOTAL*, es que la Alta Dirección de la Compañía esté convencida de su necesidad y realmente comprometida en su realización.

Además, es especialmente importante que el personal perciba esta convicción de una manera formal, encontrando su expresión en declaraciones oficiales referentes al programa y en un interés activo por parte de la Dirección.

Comité de CALIDAD TOTAL. Deberá formarse un Comité de *CALIDAD TOTAL* que estará compuesto por directivos de alto nivel de la compañía y asumirá la máxima responsabilidad por la organización, supervisión y desarrollo del programa.

Política y directrices. El Comité de *CALIDAD* diseñará una política de calidad para la compañía y formulará los principios básicos o directrices a seguir para su cumplimiento.

Divulgación de la política. La política y las directrices establecidas deberán publicarse de manera formal, firmadas por la alta dirección, y divulgarse adecuadamente, asegurándose de que la información llegue a todo el personal de la empresa. De este modo constituirán un punto de referencia para todos, tanto en sus relaciones internas como en sus contactos exteriores con clientes, proveedores, etc.

Impulso y seguimiento del programa. El Comité de *CALIDAD* tiene que mostrar, a todos los niveles, un interés activo por los resultados alcanzados por el programa. Por tanto, deben establecerse reuniones de seguimiento periódicas (trimestrales, por ejemplo), en las que se revisarán los resultados alcanzados. Es importante que los progresos se divulguen a nivel interno para fortalecer el espíritu de calidad y servir de motivación y estímulo.

2.- ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

El lanzamiento de un programa de *CALIDAD TOTAL* en una empresa, debe abordarse como un proyecto, concediéndole la importancia estratégica que tiene y asignándole los recursos necesarios.

Coordinador general. El Comité de *CALIDAD* designará una persona que actúe como coordinador general del proyecto. Esta persona, que estará integrada en el Comité, será la encargada de coordinar las diferentes actividades del programa, informar periódicamente de los resultados y someter a la aprobación del Comité los planes de acción y la asignación de los recursos necesarios.

Grupo de Proyecto. Se deberá nombrar un Grupo de Proyecto que, bajo la dirección del Coordinador General, dará impulso al proyecto y participará activamente en el desarrollo del programa, asumiendo funciones de planificación, promoción, coordinación, soporte y seguimiento de las distintas actividades y sus resultados.

El Coordinador general y los componentes de este grupo, multifuncional y no muy numeroso, deberán ser cuidadosamente seleccionados y entre sus cualidades deberán figurar el prestigio personal, la eficacia profesional y la capacidad de relación y comunicación.

Planificación de actividades. La primera tarea que deberá abordar el Grupo de Proyecto será la de planificar detalladamente todas las actividades del programa de calidad y establecer un calendario para el mismo, que se someterá a la aprobación del Comité de *CALIDAD*.

Es en este momento en el que cada empresa, en función de su naturaleza, tamaño y circunstancias específicas, deberá tomar la lista de actividades que propongo como guía y reducirla o suplementarla según sus necesidades, priorizar adecuadamente la secuencia de ejecución y situar en el tiempo cada una de las actividades seleccionadas, asignándoles el plazo de realización que estime oportuno.

De este modo, cada compañía planificará "su" programa de calidad total, atendiendo a su propia realidad y posibilidades.

Grupos especiales de trabajo. Para llevar a cabo determinadas actividades, por ejemplo, investigar el mercado, revisar la organización de calidad, analizar los costes de calidad o documentar el sistema de calidad, puede ser necesaria la creación de grupos especiales de trabajo.

El Grupo de Proyecto impulsará la creación de estos grupos de expertos, actuando como soporte y seguimiento de los mismos.

Conviene señalar aquí que la idea del proyecto es que las actividades de calidad sean asumidas por la organización e incorporadas a las funciones de línea. Por tanto, no se trata de crear ninguna nueva estructura ni de modificar la organización. Los grupos que pudieran crearse, incluido el propio Grupo de Proyecto, lo serán con carácter temporal y sus componentes podrán estar asignados a tiempo total o parcial, según las necesidades.

3.- CAMPAÑA DE INFORMACIÓN

Una de las primeras tareas que deberá abordar el Grupo de Proyecto, es la preparación de un material de presentación del programa de *CALIDAD TOTAL*, que ilustre los nuevos conceptos, filosofía y mentalidad de calidad y que incluya la política y directrices formuladas por la Dirección.

Equipo directivo. Se presentará el proyecto al equipo directivo de la empresa, informándole de sus características y obteniendo el compromiso de su participación activa en el mismo.

Niveles intermedios de gestión. Se realizará un ciclo de sesiones informativas para llevar el mensaje y los objetivos del programa a todos los niveles intermedios de gestión e implicar personalmente a los responsables en la realización del proyecto.

Comité de Empresa. Se presentará el programa a los representantes sindicales, informándoles de su contenido y plan de acción y solicitando su colaboración.

Todo el personal. Finalmente, todo el personal de la empresa debe recibir la información adecuada sobre el programa, para crear el ambiente de calidad y conseguir la mentalización y motivación necesarias en toda la organización. Para ello, sugiero las siguientes acciones:

- * Organización de reuniones en las que se presenten y discutan todos los aspectos relevantes del programa de calidad.

- * Publicación de folletos divulgativos en los que se explique el programa, la política, el plan, los objetivos, etc.

- * Publicación de artículos y mensajes de la dirección en la revista o boletín interno de la empresa.

- * Colocación de carteles de promoción del programa con motivos referentes a los conceptos básicos del mismo (*CALIDAD TOTAL*, participación, cliente interno, etc.).

Es especialmente importante en esta campaña de divulgación que se haga patente la participación activa y el impulso de la alta dirección mediante su presencia en las reuniones, participación en los actos, publicación de mensajes, etc., ya que ello contribuirá a dar credibilidad al programa.

4.- FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La formación ocupa un lugar preferente entre las actividades a desarrollar en el programa de calidad. Si se ha aceptado el principio de que "*la calidad implica a todos*" y el objetivo final es elevar la conciencia de calidad de toda la organización, debe darse a cada uno la formación adecuada para que pueda "*hacer las cosas bien a la primera*" e incorporar el trabajo de calidad a sus actividades diarias.

Por otra parte, existen áreas de la empresa que jamás han trabajado en temas de calidad y es necesario entrenarlas para ello.

Seminarios para directivos. Los directivos de la compañía deberán participar en seminarios de calidad en los que se revisarán y discutirán los nuevos conceptos de *CALIDAD TOTAL* y que tendrán como resultado un autoanálisis de calidad a nivel de compañía, una identificación de las áreas susceptibles de mejora y la fijación de indicadores generales de calidad y objetivos globales a nivel de compañía.

Seminarios para niveles intermedios de gestión. En cada departamento deberán realizarse seminarios teórico-prácticos, que tendrán como finalidad, además de la asimilación de la nueva mentalidad de calidad, la identificación de los clientes y proveedores (externos e internos), la identificación de los problemas de calidad del departamento y la elaboración de propuestas de mejora acordes con los objetivos globales de la compañía.

Grupos de progreso. Si para la realización de los proyectos de mejora de calidad se establecen grupos de trabajo, éstos deberán ser entrenados en dinámica de grupos, técnicas de trabajo en equipo, resolución de problemas, etc.

Círculos de calidad. Del mismo modo, si se decide iniciar la implantación de círculos de calidad para que actúen sobre la calidad de las actividades diarias, se deberá establecer el programa de entrenamiento necesario para el desarrollo de estos grupos.

Formación individual. En cualquier caso, todos los empleados han de recibir un mínimo de formación que les permita analizar y mejorar la calidad de su propio trabajo.

Si además se detecta la necesidad de formación técnica específica en temas de calidad para algunas personas, deberá planificarse y abordarse tan pronto como sea posible.

El material de formación y entrenamiento a utilizar puede ser desarrollado por la propia empresa o ser seleccionado y adquirido en el mercado. La impartición de los seminarios puede también hacerse por la propia línea o requerir los servicios de consultores con experiencia. Cada compañía deberá seleccionar el modo más conveniente en la etapa de planificación del programa.

5.- COSTES DE CALIDAD

Desde un planteamiento de *CALIDAD TOTAL*, el concepto de costes de calidad es algo mucho más amplio de lo que tradicionalmente se ha entendido. Además de los clásicos costes de la "no-calidad" (rechazos, reprocesos, chatarra, materiales adicionales, etc.), todos los costes que se deriven de la mala calidad de un producto, servicio, proceso o actividad, deberán ser incluidos. Por ejemplo, el exceso de stock que nos vemos obligados a mantener para hacer frente a los defectos de fabricación, el tiempo que dedica ventas a "mantener contento al cliente" porque no entregamos a tiempo o el tiempo que pierden los empleados en ir a reclamar por errores en los pagos de nóminas, generan unos costes (llamados "ocultos" o "inducidos") que responden a problemas de calidad en las distintas actividades.

Definición y clasificación. Por tanto, deberán redefinirse los costes de calidad, atendiendo a criterios más amplios y actuales que los utilizados tradicionalmente y clasificar los diferentes conceptos agrupándolos en los capítulos de *PREVENCIÓN, EVALUACIÓN, FALLOS INTERNOS y FALLOS EXTERNOS*.

Medición y evaluación. Una vez definidos los conceptos, es necesario establecer un sistema de mediciones, especificando las fuentes de información y los procedimientos de cálculo a utilizar. A veces, un concepto sólo podrá estimarse aproximadamente y otras se requerirán cambios en los sistemas de cálculo existentes. No será fácil, pero es necesario hacerlo ya que la evaluación de los costes será la que nos permita conocer la situación de calidad y nos estará indicando dónde están las áreas potenciales de mejora.

Información y seguimiento. Se deberá crear, a todos los niveles, un sistema de información y seguimiento de los costes de calidad, ya que constituyen uno de los indicadores clave para poner de manifiesto los resultados del programa de calidad.

Propuestas de mejora. Por otra parte, el conocimiento de los costes de calidad y su evolución, sirve de estímulo y punto de partida para la fijación de objetivos y la elaboración de propuestas de mejora de calidad.

De los costes de calidad se dice que "*desaparecerían si lográramos hacer las cosas bien a la primera*". Aunque esto se considere una utopía, lo que sí está demostrado es que invertir en **PREVENCIÓN** es rentable ya que se compensará con creces por la disminución de las actividades de **CONTROL** y la eliminación de **FALLOS**. ¡*La Calidad es Rentable!*

6.- SISTEMA DE CALIDAD

Considero el Sistema de Calidad como la descripción documentada y formal de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos que muestren claramente cómo se consigue la calidad a lo largo de todo un proceso, incluyendo un sistema de control que confirme que se logra la calidad si se sigue el plan propuesto y un sistema de auditoría capaz de verificar que el sistema funciona tal y como se ha pretendido.

Análisis del sistema actual. Deberá revisarse, el actual sistema de calidad para ver si es adecuado y, sobre todo, poner de manifiesto cuál es el sistema de calidad que está funcionando *en aquellas áreas que no están directamente relacionadas con el producto*.

Propuestas de mejora. Efectuado el análisis anterior, y como resultado del mismo, deben elaborarse las propuestas de mejora que se consideren oportunas.

Documentación formal. Por último, debe documentarse formalmente el sistema de calidad, para todas las áreas de actividad y a todos los niveles, mencionando qué normas se cumplen, los aspectos de calidad de cada proceso, los controles y los procedimientos de auditoría aplicables.

No es una tarea sencilla pero es necesaria. Las exigencias de los mercados y los clientes son cada vez mayores en este sentido, tanto que en algunos casos son requisito imprescindible para la firma de un contrato de suministro.

Recomiendo que se aborde el problema por niveles y, como en el caso de los costes de calidad, tal vez sea lo mejor iniciar el tema en las áreas tradicionales (Marketing - Producción - Diseño) y después extenderlo al resto de la compañía.

7.- SITUACIÓN DE CALIDAD

Si por principio aceptamos que "*lograr un adecuado nivel de calidad significa conseguir que nuestros resultados (productos o servicios) cumplan con los requisitos, explícitos e implícitos, que plantea el cliente*". para analizar nuestra situación de calidad debemos conocer la evaluación que de la misma hacen nuestros clientes (externos e internos).

Investigación de mercado. Se deberá obtener información directa del mercado sobre lo que los clientes de nuestra empresa perciben como "*alta calidad*", es decir, lo que ellos consideran como factores esenciales de calidad en nuestro sector de productos o servicios.

Competitividad. Al mismo tiempo, deberemos obtener información sobre los productos y servicios de nuestros competidores, sus puntos fuertes y débiles, su nivel de calidad y sus ventajas y desventajas respecto a los nuestros.

Naturalmente, para el desarrollo de estos análisis, el área comercial jugará un importante papel.

Situación interna. Mediante las opiniones de los clientes y proveedores internos y el análisis de las propias actividades (que puede ser resultado de las etapas de formación seguidas), cada área de actividad, departamento, sección y, en último extremo, cada persona de la organización debe evaluar su situación de calidad en términos de problemas de calidad que plantean sus resultados, prioridad e importancia de los mismos y posibles causas que dan origen a dichos problemas.

Propuestas de mejora. Tras este análisis de la situación de calidad, se deben elaborar propuestas de mejora, tanto para los productos y servicios que ofrecemos al exterior, como para las actividades internas, materiales, métodos y procedimientos, recursos técnicos y humanos, etc.

8.- INDICADORES, MEDICIONES Y OBJETIVOS

Si asumimos la idea de que el programa de *CALIDAD TOTAL* no es una simple campaña, sino algo que debe incorporarse y permanecer en la conciencia de todos, debemos sentar las bases que garanticen la continuidad de las acciones de mejora, estableciendo los parámetros en que apoyarnos para planificar dichas acciones y observar el efecto que producen las mismas.

Indicadores de calidad. A través de las actividades de análisis descritas anteriormente, se deberá estar en condiciones de definir, para cada área de actividad, departamento, función, proceso o tarea, unos pocos indicadores de calidad que engloben o determinen el factor o factores clave de calidad para esa función.

Unidades de medida. Deberán también especificarse las unidades de medida que son aplicables a cada indicador.

Conviene clarificar que las unidades de medida no necesariamente han de expresarse en términos monetarios sino que pueden incluir aspectos como el número de reclamaciones de los clientes, el tiempo medio que se tarda en dar respuesta a una consulta o las veces que ha habido que corregir un documento. Lo importante es que la medida se considere valiosa, con respecto a la calidad, por nosotros mismos o por el cliente.

Sistema de mediciones. Es necesario también establecer el procedimiento de medición que debe aplicarse para cada indicador, la periodicidad con que debe hacerse, cómo deben resumirse y representarse los valores a lo largo del tiempo y a quien debe distribuirse la información para seguimiento.

Objetivos de mejora. Para cada uno de los indicadores establecidos se deberá fijar un objetivo de mejora cuantificado y un plan de tiempo realista para conseguirlo. Estos objetivos deben ser alcanzables, para evitar frustraciones por su no consecución, pero al mismo tiempo estimulantes, es decir, que se requiera un esfuerzo para lograrlos.

También en esta actividad recomiendo que se aborde por etapas, fijando primero indicadores y objetivos globales a nivel de compañía y descendiendo después de forma coordinada para el resto de la organización.

9.- PLANES DE MEJORA

A estas alturas del desarrollo del proyecto y como consecuencia del análisis de calidad y las propuestas de mejora que se habrán obtenido de las actividades 4 a 8, se estará en condiciones de establecer un plan de mejora de calidad.

Proyectos de mejora. Cada área de actividad o departamento deberá formular proyectos de mejora teniendo en cuenta los objetivos globales y particulares que hayan podido fijarse y atendiendo a claros criterios de prioridad según la naturaleza, importancia y urgencia de los problemas que se pretendan resolver. Cada uno de estos proyectos deberá tener sus objetivos específicos, plan de tiempos, sistema de mediciones, dedicación prevista, asignaciones, etc.

En principio, no debe forzarse la iniciación de muchos proyectos. Cada departamento, sección, etc. debe tomar la iniciativa y abordar aquellos que considere más interesantes y viables. Es preferible iniciar unas pocas cosas y hacerlas, que proponerse muchas y no poder realizarlas. Debemos tener un plan, no una declaración de propósitos.

Seguimiento periódico. Es importante que las acciones y proyectos en marcha sean sometidos a un seguimiento periódico por parte de los directivos responsables. Pueden celebrarse reuniones de seguimiento en las que se presenten los informes de progreso de cada área. El seguimiento contribuirá a reforzar la idea del impulso e interés de la dirección en el programa de calidad.

Evaluación de resultados. Uno de los objetivos del seguimiento es evaluar los resultados alcanzados, tanto en cada proyecto aislado como la incidencia que, en su conjunto, tengan en la evolución de los indicadores y en el logro de los objetivos globales planteados.

Divulgación. Estos resultados deben divulgarse adecuadamente, a todos los niveles ya que los éxitos alcanzados serán el mejor estímulo para todos los que hayan contribuido.

La idea es que sobre esta base inicial pueden establecerse *PLANES ANUALES DE MEJORA* que garanticen la continuidad del programa a lo largo de los años, convirtiéndolo en una *ACCIÓN PERMANENTE DE CALIDAD*, y que sus objetivos y resultados puedan contrastarse con la evolución de los indicadores de calidad.

10.- GRUPOS DE PROGRESO Y CÍRCULOS DE CALIDAD

Uno de los pilares de un programa de *CALIDAD TOTAL* es la participación activa de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Esta participación puede producirse de modo individual o a través de grupos de trabajo que se constituyan para la realización de las actividades de calidad.

Grupos estructurales. Para la realización de los planes anuales de mejora pueden crearse grupos de trabajo estructurales (por ejemplo el jefe de un Departamento o Sección, con sus colaboradores directos), que se ocupen del desarrollo de los proyectos de carácter interno, que afecten a su área de trabajo.

Grupos temporales. Cuando la naturaleza de los proyectos sea más amplia y afecte a varias áreas, departamentos o secciones, pueden constituirse grupos temporales multifuncionales, integrados por personas de distintas áreas y niveles, que trabajarán en equipo para la resolución del problema común hasta lograr los objetivos planteados para el proyecto.

Círculos de calidad. Estos grupos representarán la acción permanente sobre la calidad de las actividades diarias. Podrán asumir proyectos de mejora de calidad de su área o identificar y resolver por sí mismos problemas de su trabajo diario que no han sido detectados ni planificados a otro nivel.

Sobre el esquema de funcionamiento de estos grupos, formación que necesitan, técnicas de trabajo, dedicación, etc., se puede obtener información y ayuda para su implantación por diversos caminos o realizarlo a nivel interno por la propia empresa.

Es importante que no se desprecie u omita esta fase del programa, ya que este tipo de grupos de trabajo constituye la vía de participación directa para todo el personal en el programa de calidad y son un vehículo de especial significación para la promoción de los recursos humanos de la compañía, potenciando su formación, su integración, su participación, sus capacidades técnicas y su desarrollo profesional y humano.

En cualquier caso, es importante que "todos" participen activamente, de un modo u otro, en el programa de calidad, ya que esta será la forma de lograr el objetivo final (*CALIDAD TOTAL*) y contribuirá a aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo y su integración con los objetivos de la empresa.

11.- INFORMES DE CALIDAD

Una vez que arrancamos un programa de *CALIDAD TOTAL*, la información sobre la marcha del mismo, los progresos, los resultados, la situación de calidad y su evolución, es de vital importancia. Los informes de calidad deberán ser tan importantes como los informes financieros y utilizarse como una valiosa herramienta de gestión a todos los niveles.

Distribución. Todos los informes de calidad serán distribuidos adecuadamente y con el nivel de detalle necesarios para cada área de gestión. Es importante que toda persona implicada en el programa reciba información sobre el mismo y que los resultados sean divulgados para mantener el estímulo, la motivación y el interés de toda la compañía por los temas de calidad.

El Comité de Calidad recibirá información resumida y global para sus reuniones de seguimiento.

Contenidos. El sistema de información que se establezca deberá contener informes sobre:

- * Situación y avance de las actividades del Proyecto.
- * Medida, evolución y tendencia de los costes de calidad.
- * Medida y evolución de los indicadores de calidad.
- * Situación y progreso de los proyectos de mejora.
- * Actividades y resultados de los grupos de progreso.
- * Actividades y resultados de los círculos de calidad.

12.- RECONOCIMIENTO

Esta actividad debe adaptarse a las circunstancias especiales de cada empresa y a su propia cultura e historia. Se trata de contar con una herramienta para atraer la atención y crear un continuo interés, motivación y compromiso con las cuestiones de calidad.

Actos, reuniones y presentaciones. Deberán organizarse periódicamente algunos actos formales en los que las personas, grupos o departamentos puedan presentar los resultados de sus proyectos o acciones de calidad a la dirección y recibir la felicitación y el reconocimiento de ésta por su labor.

Premios y distinciones. Con motivo de estas ocasiones pueden entregarse algunos premios a aquellas personas o grupos que merezcan reconocimiento oficial por su especial dedicación o contribución a la mejora de la calidad.

Recomiendo que estos premios no se entreguen demasiado a menudo y cada empresa deberá decidir la naturaleza de los mismos. Puede ir desde el premio en metálico (que en principio no recomiendo), hasta un premio "simbólico", por ejemplo, un trofeo a la calidad, un diploma, una placa, un artículo en el boletín de la empresa, un viaje pagado, etc.

Divulgación de resultados. Algo que hay que potenciar, en general, es la divulgación de los resultados relevantes que se hayan alcanzado con la felicitación oficial para quienes los hayan conseguido. Este es un reconocimiento que resulta altamente motivador.

d) PASAR A LA ACCIÓN

Elevar la conciencia de calidad de un colectivo hasta incorporarla de manera natural y permanente a sus actividades diarias no es tarea fácil. Requiere tiempo y dedicación.

En lo que llevamos de década, la mayoría de los países desarrollados, entre ellos España, están realizando campanas de calidad a nivel nacional y las más importantes empresas, de reconocido prestigio internacional, están desarrollando programas de calidad, tratando de conseguir ese objetivo final.

Países y empresas abordan estas acciones para crear las condiciones que les permitan ganar la batalla por la supervivencia a aquéllos que no lo hagan.

Estoy seguro de que las empresas españolas comprenderán la necesidad de iniciar este camino lo antes posible (muchos competidores ya están trabajando en ello) y pasarán inmediatamente a la acción. Se que cuentan con el potencial técnico y humano necesarios para conseguir el éxito de sus programas de calidad.

En el futuro, con la perspectiva del tiempo, podremos evaluar los resultados globales de estas acciones de calidad y apreciar en su justa dimensión el impacto que hayan tenido en las empresas y en la sociedad.

7) CALIDAD, RIESGO Y SEGURO

a) *El Sector Asegurador.*

En los últimos años, el Sector Asegurador ha venido desarrollando sus actividades en un entorno caracterizado por cambios trascendentales: los clientes demandan nuevos productos y servicios de mayor calidad, la normativa vigente liberaliza paulatinamente los mercados, se incrementa la competitividad estrechándose los márgenes y las redes tradicionales de venta experimentan dificultades crecientes para competir en términos de servicio y rentabilidad.

Por todo ello, existe una profunda reestructuración del Sector Seguros, caracterizado por una ralentización en las tasas de crecimiento, pero también, como datos favorables, por un saneamiento de las entidades y por una ligera recuperación de los resultados. Después de haber pasado por procesos de desaparición o crisis de entidades, procesos que han culminado en intervenciones o liquidaciones.

Los grandes principios en los que descansa la calidad del servicio en el sector seguro son:

- El asegurado es el único juez de la calidad de servicio, sus consejos son, por tanto, fundamentales.
- El asegurado es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- Los aseguradores deben formular promesas que les permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- Los aseguradores deben gestionar las expectativas de sus asegurados, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad; el hecho de que la calidad de servicio sea en parte subjetiva, no impide que se puedan definir normas precisas. Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

El marco de actuación descrito ha exigido tomar la iniciativa para diferenciar el servicio, erigiéndose la calidad del mismo en un factor de ventaja competitiva en el desarrollo presente y futuro del negocio que permita, entre otros aspectos, incrementar las ventas, fidelizar a la base de asegurados y reducir los gastos de gestión. La calidad ya puede considerarse no un objetivo, sino un medio para permanecer competitivos en los actuales y futuros mercados liberalizados.

En servicios, no existe término medio. Hay que aspirar al "cero defectos": Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y eso exige la participación de todos, porque el asegurado no ve más que lo que no funciona. De una primera lectura de estos principios podía interpretarse que implican una operativa a mayor precio; pero por el contrario, la calidad y la reducción de costes están ligadas entre sí, y son dos objetivos perfectamente compatibles, ya que haciendo mejor las cosas evitamos el derroche y el despilfarro.

En definitiva, los aseguradores pueden agrandar su mercado potencial, atrayendo clientes mediante una mejora de la calidad, siempre que se concentren en este principio haciéndolo realidad.

1.- *Compañías Aseguradoras.*

- **Calidad en el Diseño:** Los productos y los procesos deben ser diseñados desde su base con la intención de permitir una fácil utilización que garantice la capacidad de la empresa para dar un servicio óptimo que satisfaga a los clientes. El diseño del producto no se limita a redactar la póliza de forma que queden cubiertas las necesidades de seguro del cliente, sino que también comporta el diseño del proceso desde la óptica de gestión de servicio; concretamente la gestión del siniestro. No hay que vender pólizas, hay que vender soluciones a los problemas que afronta el asegurado cuando sufre un siniestro. En este negocio, este principio de calidad es muy importante por la comunión existente entre el producto y el servicio.

- **Calidad de Servicio:** Hay que entender que la calidad de servicio se consigue con la adecuación de todos los elementos de gestión de la empresa de modo que alcancen y superen las expectativas del cliente, con el mínimo de coste posible. Pero no basta con tener un producto adecuado (póliza) y un diseño del proceso de servicio (gestión del siniestro), que asegure el cumplimiento de lo pactado. Cotidianamente se producen multitud de iteraciones con los clientes, este es el "momento de la verdad". El cliente se formará en estos momentos su propia imagen de la compañía, a través, quizás, de una sola persona; hay que asegurar que esta persona tenga la formación suficiente, la actitud de servicio requerida y la capacidad de actuar y decidir. Es verse en el filo de la estandarización del proceso y la personalización del servicio. Por ello el concepto de satisfacción al cliente es la clave del éxito en cualquier objetivo sobre calidad.
- **Más nivel de Calidad:** La realidad del diseño de producto o servicio, el diseño de procesos y la formación de las personas, no aseguran un 100% de clientes satisfechos. Existe un elevado porcentaje de clientes, dentro de los márgenes de tolerancia, que detectan errores que se escapan a la propia compañía. Para ganar a estos clientes hay que adoptar un sistema que permita atender, fuera de lo estándar en el servicio, a aquellas personas que deseen realizar reclamaciones por la falta de algún concepto, y este por tanto puede ser el principio de partida para la creación de una "Oficina de Servicio al Cliente". Su función, como su nombre indica, sería atender, informar, recoger y en definitiva, encauzar al cliente para que pueda solucionar los problemas que, considera se le ha ocasionado, relativos a la Calidad de Servicio.
- **Proceso de Mejora:** Una de las acciones que se debe acometer, gracias a la información de primera mano que ofrece la "Oficina de Servicio al Cliente", debe ser la búsqueda de los factores o causas que inciden en el coste de la "no calidad", producto de las reclamaciones que los clientes efectúan a esta Oficina. A esta acción o acciones se le denomina procesos de mejora. El coste de la no calidad, o costes evitables, es una de las grandes oportunidades que se tiene con su reducción o eliminación, pues permite el mantenimiento de la competitividad para garantizar la obtención de beneficios, en un entorno cambiante de necesidades de los clientes. Ello se consigue a través del Proceso de Mejora de la Calidad que consiste en un argumento de trabajo que en la actualidad se utiliza:
 - Como modelo a seguir, para desarrollar los mejores productos y procesos de trabajo.
 - Para modificar, en su caso, procesos de trabajo o de gestión existentes, actualizándolos.
 - Para garantizar la mejora continua, que es una actividad fundamental y estratégica.
- **Objetivos:** La mejora de los procesos persigue alguno de los siguientes objetivos:
 - Conseguir que los procesos sean *Más Eficaces*.
 - Conseguir que los procesos sean *Más Eficientes*.
 - Conseguir que los procesos se *Adapten a las Necesidades*.
 Para conseguir estos objetivos será necesario actuar sobre los procesos en aspectos como:
 - Eliminando los errores, los defectos.
 - Reduciendo el tiempo de ciclo.
 - Optimizando los recursos.
 - Simplificando los productos, procedimientos y tareas.
 - Dando más y mejor información.
 - Incrementando la satisfacción de los clientes.

2.- *Corredurías de Seguros.*

Las Corredurías de Seguros, son un factor clave en:

- *La Calidad de Servicio:* El siniestro constituye un "Momento de la Verdad" clave, pues hace "tangible" lo que el usuario obtiene por el dinero que invirtió en el seguro. La imagen sobre la calidad, fiabilidad y ventajas comparativas, que el usuario se forme sobre los servicios de la Entidad Aseguradora se verá fuertemente influenciada por:
 - Las expectativas generadas en la comercialización del Seguro.
 - Su propia experiencia de Servicio con la Entidad.
 - Las intervenciones que deba realizar la Correduría de Seguros para asegurar los derechos del cliente.

La Correduría de Seguros, como depositaria de la confianza del usuario, juega un papel clave a la hora de "reasegurar" la calidad percibida por el cliente.

- *La Calidad del Producto:* El mero hecho de que el seguro se conozca, se comercialice y se utilice a través del contacto del usuario y el productor lleva a la necesidad de que éste último sea una persona facultada para satisfacer las necesidades del usuario.

Las Expectativas de los clientes "maduros" en cuanto a la calidad de cada seguro, se basan principalmente en el asesoramiento, y por lo tanto, el conocimiento que tiene el Mediador de los productos y sus prestaciones es un factor crítico para la venta.

Estas expectativas sólo pueden ser satisfechas por vendedores y mediadores convencidos de la calidad de los seguros ofrecidos por la entidad y que hayan adquirido amplio conocimiento sobre sus prestaciones.

Desde la óptica del cliente, el producto tendrá la calidad que "comunique" el Corredor de Seguros.

Para conseguir la calidad que se pretende, un Corredor Profesional debe actuar como garante del cumplimiento de las diferentes etapas que conforman la estrategia de Protección frente al Riesgo, aportando:

- Experiencia.
- Conocimientos.
- Fuerza negociadora.

Todo ello porque su especialidad es el asesoramiento integral a la empresa y como tal su función y utilización debe tener un objetivo fundamental: Conseguir la máxima calidad en el programa de protección de la empresa frente al riesgo.

Existen muchos puntos de encuentro entre las Entidades Públicas y las Privadas, por lo que las técnicas a seguir, a excepción lógicamente de las diferencias que se establecen por la distinta naturaleza de las mismas, convergen en iguales aspectos básicos. Por ello, se aconseja que la elección de un Corredor/ Mediador/ Broker/Asesor sea por medio de un Concurso.

3.- *Gerencia de Riesgos.*

La Gerencia de Riesgos no puede ser ajena a la inquietud que hoy existe en toda Entidad o Empresa por la Calidad, y dado que para conseguir dicha Calidad es necesario que toda la Empresa esté implicada en este objetivo; el Departamento de Gerencia de Riesgos, como parte integrante de la Empresa, no puede ser ajeno a todo este esfuerzo y por lo tanto debe participar en el logro de La Calidad. De hecho, ya lo hace de una forma natural, ya que la Gerencia de Riesgos es el soporte para que la vida y actividad de la empresa no se interrumpa como consecuencia de la ocurrencia de un daño, evitando que éste se produzca, controlando su alcance en caso de que lo haga y disponiendo de los adecuados mecanismos de financiación de las pérdidas producidas.

Es evidente pues que la Gerencia de Riesgos no puede permanecer ajena a los objetivos de Calidad. Es más, como parte integrante de la empresa, debe ser un elemento básico para la implantación del Plan de Calidad. Y como ciencia de identificación, evolución y control de riesgos debe influir decisivamente en los programas de Calidad Total. Por lo tanto, aquellas empresas que aplican técnicas de Gerencia de Riesgos tienen parte del camino recorrido hacia la referida Calidad Total.

El análisis de las estadísticas de cualquier tipo de accidentes que ocurren en todas las actividades de una empresa, señalan el factor humano como causa principal de los mismos; la mayoría de ellos puede evitarse con una adecuada formación, educación y mentalización del personal. He aquí una importante tarea que tiene la Gerencia de Riesgos, imbuir en toda la Empresa la Conciencia del Riesgo, no desde una visión catastrófica sino de una forma objetiva y sencilla, enseñando a cada persona a identificar, evaluar y controlar los riesgos que conlleva la operación que realiza y la repercusión que tendría en el resto de la actividad una acción incorrecta o una omisión de las que debe de llevar a cabo.

Por tanto, el Gerente de Riesgos debe participar activamente en los Programas de Formación de la empresa, enseñando y mentalizando a todos sus componentes sobre los distintos grados de daño que pueden producir un trabajo deficiente, desde el aumento del coste de producción, a la pérdida de imagen y de clientes, llegando al último y más grave extremo que es la reclamación por daños y perjuicios.

Si bien es verdad que la Gerencia de Riesgos trata principalmente los llamados "Riesgos Puros" en detrimento de los "Riesgos Especulativos" no es menos cierto que, cada vez más, los segundos dan lugar a los primeros. Pensemos, si no, en los daños causados a terceros por un defecto imputable a un producto de reciente implantación en el mercado.

La Gerencia de Riesgos nos garantiza, sobre todo un Plan de Contingencia. Ninguna empresa, ninguna industria puede permitirse el lujo de dejar en manos del azar el ser víctima o no de un accidente, de un siniestro. Está claro que se hace absolutamente necesario conocer como pueden verse amenazados los activos de la Gerencia de Riesgos.

Muchos de los defectos con los que un producto sale del proceso son debidos a un inadecuado mantenimiento de la maquinaria; por ello, el Gerente de Riesgos debe establecer, de acuerdo con los técnicos, un programa de mantenimiento predictivo y preventivo adecuado para cada elemento del proceso, llevando un riguroso control de su cumplimiento.

Existe, además, un punto clave: *la selección de proveedores*, que debe abarcar muchos aspectos, en varios de los cuales la Gerencia de Riesgos tiene mucho que decir; sobre todo manteniendo informada a su Dirección sobre los riesgos potenciales que puedan existir y de los cambios de situación que puedan producirse, extremando los controles cuando se conoce que un proveedor está pasando dificultades que pueden desembocar en pérdidas de calidad de su producto, bien por restricciones en sus costes de producción o situaciones externas en que puedan producirse sabotajes internos por causas sociales.

Una vez realizada esta selección, se deben disponer los controles internos de recepción de mercancías antes de su incorporación al proceso de la empresa y el Gerente de Riesgos debe velar por el cumplimiento de los mismos, elaborando una información sobre las incidencias producidas que le permita el seguimiento adecuado para detener las desviaciones y prever las pertinentes medidas de corrección.

El Gerente de Riesgos no solamente debe controlar los riesgos internos sino también el riesgo externo y garantizarse que los daños causados por el producto son consecuencia de una circunstancia ajena a la empresa o son exclusivamente responsabilidad del perjudicado, únicos motivos que pueden liberarla de tal reclamación. Tiene que revisar en profundidad que es lo que se le explica al distribuidor y al consumidor y que es lo que se le debe explicar de forma inequívoca, es decir controlar etiquetas del producto, catálogos, publicidad, etc.

Los puntos claves a la hora de negociar una cobertura de Responsabilidad Civil de Producto y que el Gerente de Riesgos debe analizar con sumo cuidado son:

- Elección del asegurador adecuado.
- Definición del objetivo del seguro.
- Análisis exhaustivo de las exclusiones.
- Definición de siniestro.
- Ámbito temporal y Ámbito territorial.
- Límite de indemnización.
- Franquicias.
- Gastos adicionales.
- Comunicar variación de actividades.

La actividad de Gerencia de Riesgos dentro de la Empresa se puede asimilar a una actividad de servicio, principalmente al resto de la Empresa, aunque también tiene repercusión importante en el exterior. Cuanto mayor sea la calidad del servicio de Gerencia de Riesgos, conseguiremos una utilización de los esfuerzos de la parte productiva en su actividad propiamente dicha, consiguiendo una mayor productividad y rendimiento, así como un mayor beneficio al estar los riesgos transferidos al menor coste. De cara al exterior, una buena Calidad en la Gerencia de Riesgos, aportará su pequeño grano de arena en la mejora del sector asegurador en su relación a todos los niveles (Aseguradores, Corredores, Peritos y Clientes).

Creciente es la importancia de la Gerencia de Riesgos en las administraciones públicas, en el marco creciente de exigencia de eficacia de los poderes públicos, lo que habrá de implicar una mayor atención a las parcelas gestionadas por la propia administración pública, el patrimonio encomendado, la Responsabilidad Civil, etc. da pie a pensar que este camino hacia el futuro inmediato, más que una tendencia, es un requisito imprescindible a demandar por los ciudadanos.

Tras la pérdida de determinados valores, considerados clásicos, la Gerencia de Riesgos en la política es ya un hecho, en un momento en que lo convencional ha evolucionado por la fuerza de los tiempos en determinadas direcciones, se apunta una tendencia a una mayor valoración de la eficacia de la gestión pública y a una reordenación de los principios tendente a la salvaguardia de determinados conceptos y bienes (la salud, el bienestar, la calidad de vida, etc.). Ello posiblemente implique una mayor atención de los políticos hacia los riesgos, pasando lógicamente por un análisis más científico y profundo de los factores de riesgo, de la evaluación de los mismos y de las medidas que desde la perspectiva política pueden ponerse en marcha para la reducción de las consecuencias y su oferta a los ciudadanos.

Queda clara, pues, la relación Calidad-Gerencia de Riesgos y la influencia de incidencia que la segunda tiene en garantizar la primera. Dificilmente se entenderá una Gerencia de Riesgos que no tenga en cuenta la Calidad y busque garantizarla mediante el "Error Cero"; y de igual modo, difícilmente se implantará un Plan de Calidad Total sin acudir a la Gerencia de Riesgos, ya que ella supone una garantía de seriedad, preocupación por la continuidad, coherencia y, lógicamente, de calidad en el sentido más amplio de la palabra. Y por tanto colabora y contribuye al objetivo de la Calidad Total de las Empresas de Servicios, al existir múltiples puntos de convergencia hacia un mismo fin, satisfacer sin riesgo o con el menor riesgo posible, las necesidades de todos los colectivos intervinientes, respetando los intereses de la Comunidad y preservando el entorno.

Hoy la Gerencia de Riesgos ha pasado de ser un concepto privado a uno público, de lo individual a lo colectivo, de lo económico a lo social, al tiempo que se ha incorporado a la gestión de parcelas muy específicas como las de entidades de servicios y de la calidad de productos y servicios.

Tal vez en el futuro, en el Siglo XXI, la gran responsabilidad del Gerente de Riesgos vaya disminuyendo, mientras que emerja con fuerza y pujanza el concepto Gerencia de Riesgos, integrado en nuestro mundo, en la persona, en los ejecutivos, en los directivos, en los políticos, etc. Para ello será necesario que los conocimientos y la educación sean mejorados suficientemente para permitir que la disciplina tome carta de naturaleza en la sociedad del futuro.