

# La calidad, una filosofía de fabricación

La calidad no es algo que se le da al cliente además del producto, la calidad tiene que ir unida al producto como va su volumen, el peso o el color. Y el cliente lo sabe, lo va sabiendo.

¿En qué se distingue una ventana de otra?, ¿o una puerta?, ¿y un parquet? Para muchos de los productos de la madera la calidad es la cualidad más demandada. Que la ventana cierre, que la

puerta no se doble, que el parquet no se mueva. Lo triste es que muchas veces la

calidad no aumenta el precio, algunas veces

lo abarata, porque si la empresa está sometida

a la disciplina de un

sistema de calidad

puede someterse a una

disciplina de

fabricación. Todo

puede funcionar

mejor, desde la dirección

que ya no puede

improvisar hasta el

último operario que se

sabe corresponsable

de la calidad final.



A CALIDAD está modificando la propia filosofía de fabricación, incluso la de los sistemas retributivos.

El sector del automóvil, en donde una falta de calidad, aunque sea pequeña, puede acabar con una marca, y donde la productividad es esencial para estar en el mercado es un buen laboratorio para ensayar filosofías de fabricación.

Las cadenas de producción en la que el operario era un aprieta-tornillos ha muerto. Cualquier persona puede aportar su experiencia y conocimiento a

mejorar la forma de producir y si esta persona recibe una formación continuada a veces podrá aportar más. Esta filosofía es la misma que diferencia la economía dirigida socialista de la

economía de mercado. En una, el estado es el patrón de todo y los operadores económicos son asalariados del patrón. En otra la economía está formada por pequeñas células que pretenden

sobre todo subbeneficio, es la empresa privada en la que cada empresario se esfuerza por obtener los mayores beneficios. En las empresas puede ocurrir lo mismo que en la economía dirigida,

sobre todo cuanto mayor son. Si todos los asalariados trabajaran como si fueran patrones, la productividad se dispararía. Ciertamente es difícil vertebrar dentro de una empresa células que

funcionan también como empresas, con todas sus consecuencias. Pero puede hacerse, se está haciendo. Estamos pasando del taylorismo al toyotismo.

Aunque esta filosofía se haya comenzado a aplicar en la industria del automóvil, no ha parado allí. Los grupos de trabajo formados por 8 ó 10 empleados, en algunos casos hasta 20, están

modificando las formas de entender la producción y muy especialmente la calidad. Cada grupo exige calidad porque a él también se la van a exigir.

Cada grupo es autónomo, dentro de un marco muy amplio, tan amplio que en muchos casos da lugar a empresas independientes unidas por un holding, de manera que sólo los une un conjunto

de servicios comunes, y al que tienen que dar cuenta de su gestión como pueden darse al consejo de accionistas.

Estos grupos ayudan a desarrollar el trabajo con más creatividad y sobre todo con mayor motivación. Las retribuciones, al igual que unas empresas ganan y otras pierden, varían en

función de la productividad del grupo, eso permitiría a los componentes exigir que el jefe de grupo rindiera. El control de las personas se realizaría desde abajo, porque su salario dependería de él.

Tiene autoridad y autonomía para tomar decisiones, pero tiene que dar cuenta también a sus propios compañeros de que su gestión es correcta. Es esencial tener la oportunidad de progresar

profesionalmente y obtener un complemento salarial en función de la productividad individual. Es curioso que el toyotismo, (círculos de calidad) naciera en Japón creado por un americano,

emigrara a Estados Unidos en compañías japonesas, allí se perfeccionara y desde allí se exportara a Europa. Apenas son diez años los que lleva desarrollándose en Europa y ya se siente como un

modelo arrollador. Sería oportuno que nuestro sector empezara a pensar cómo podrían establecerse grupos de trabajo y qué autonomía pueden dárseles. Si damos pasos en esta línea a lo mejor en lugar de correr luego, sólo tenemos que ir más deprisa