

*Otra interpretación de
Calidad y seguridad en
la industria química.*

**Desafía el status
quo y haz las
cosas cuando son
necesarias**



JUAN TORRUBIANO
Socio Director de
Torrubiano & Asociados

Cuando abordamos el concepto de calidad en la industria química surgen siempre las connotaciones asociadas a calidad y seguridad, aseguramiento, certificación, prevención, etcétera.

Pero en el fondo tenemos que reflexionar sobre cómo ha evolucionado el concepto de calidad y qué entendemos en este momento por una definición adecuada y aplicada al sector.

La calidad ya no proviene del uso de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. Sabemos que el estándar no está diseñado para crear calidad.

El control de calidad es una prioridad en la industria química, ya que garantiza que los productos se fabrican de acuerdo con las fórmulas correctas y que los productos terminados se pueden utilizar de acuerdo con su especificación, eliminando las pérdidas o desperdicios.

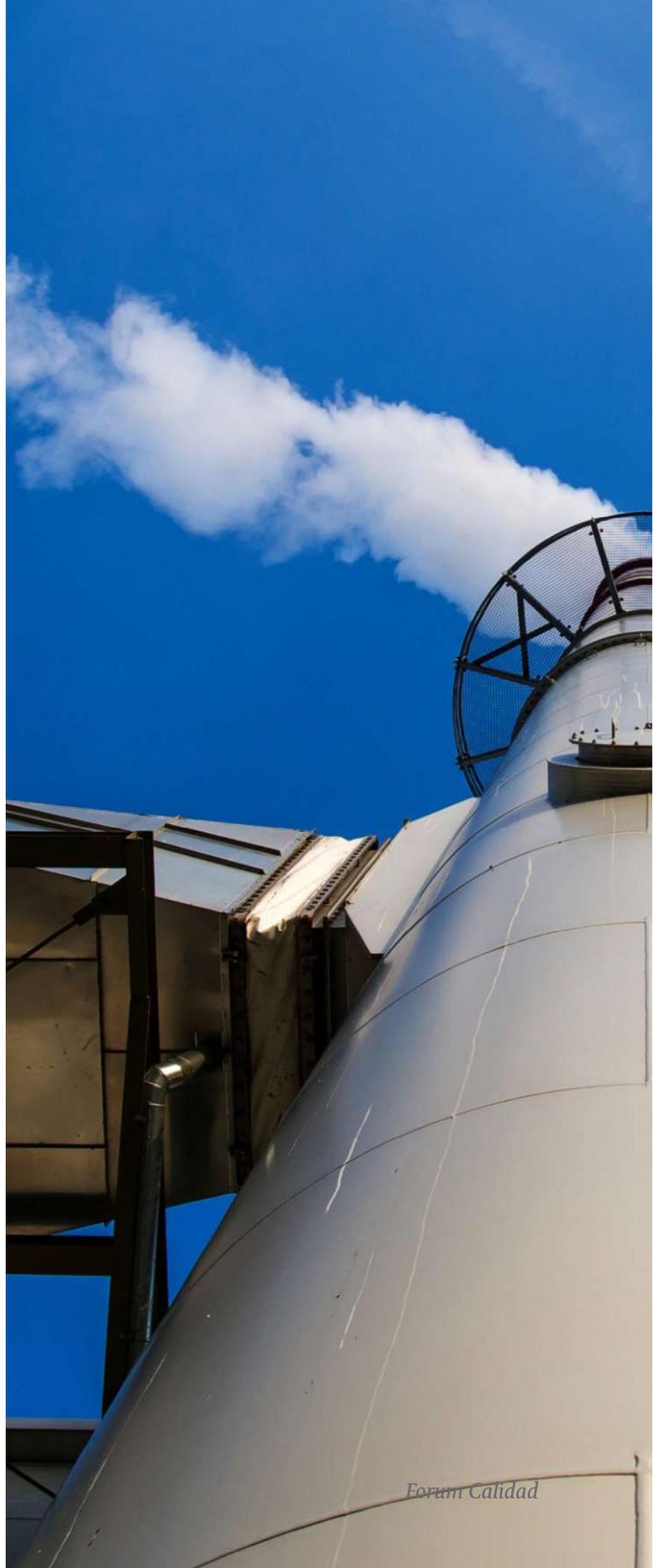
Pero esto es asumir que la industria química está diseñada en torno a una premisa simple: se producen errores. Sin embargo, aunque reconociéramos que se producirán errores, defectos y problemas, el control de calidad se centra en identificar y resolver esos problemas de manera temprana. Por lo tanto, garantiza que los lotes no se reprocesen tanto y que no sea necesario retirar los productos. El control de calidad implica pruebas y análisis regulares y consistentes de productos para garantizar que cualquier resultado por debajo del óptimo se corrija pronto.

Si nos vamos al otro extremo veremos que los efectos de aplicar un sistema de calidad impactan, y son experimentados por el cliente. Incorporamos ahora el concepto de calidad percibida y experiencia de cliente, basada en las especificaciones de diseño y fabricación alcanzadas, junto con el diseño del proceso de servicio y los estándares de entrega.

Si incorporáramos elementos técnicos como la confiabilidad tenemos que entender que hablamos de la probabilidad de que un elemento funcione correctamente, cuando sea necesario, durante el período requerido, en el entorno especificado.

Estamos manifestando, por tanto, la “posibilidad de éxito”. Esto es un nivel de calidad y está vinculado a un nivel de fiabilidad.

Cuando hablamos del producto está más relacionado a su diseño, materias primas, adecuación al servicio, etc. Cuando hablamos de prestación de servicios nos tenemos que referir a la solidez del diseño del proceso, de la atención del cliente, o del grado de cumplimiento de los compromisos alcanzados.



Podemos decir que la Calidad depende de:

- a. La satisfacción del cliente: el usuario tuvo éxito cuando utilizó el producto.
- b. La fiabilidad del producto comprobando si funcionó según lo requerido por los períodos de tiempo que el usuario lo necesitaba.
- c. La percepción observable, por ejemplo, traducida en cantidad de clientes anteriores que regresan o la cantidad de llamadas al servicio de los usuarios de los servicios.

Por lo tanto, acordar abordar un enfoque de calidad tiene muchas implicaciones a lo largo de toda la cadena de valor del negocio y también, durante toda la relación con nuestros clientes.

Desafía el *status quo*. Shigeo Shingo

Shigeo Shingo (enero 1909 – noviembre 1990) fue un ingeniero industrial con una visión increíble de la mecánica del proceso y de la cultura empresarial. Escribió y publicó 18 libros, siete de los cuales han sido traducidos del japonés al inglés. Trabajó extensamente con ejecutivos de Toyota, especialmente con Taiichi Ohno, quien colaboró con el Dr. Shingo para aplicar conceptos como garantizar la calidad en la fuente, el flujo de valor para los clientes, trabajar con inventarios cero, configurar rápidamente máquinas a través de la metodología SMED e ir al lugar de trabajo real para comprender la verdadera situación en el “Gemba”.

Voy a recoger 3 pensamientos esenciales de S. Shingo para plasmar lo que entiendo que hace que las organizaciones sean excelentes, y lo podemos aplicar a calidad o a seguridad.

- *Cuatro objetivos de mejora:*

- 1) *Hacer las cosas sencillas.*
- 2) *Mejorar.*
- 3) *Más rápido y*
- 4) *Más barato.*

Para lograr esto debemos:

- 1) *Enfocarnos en las metas.*
- 2) *Reconocer múltiples objetivos.*
- 3) *Perseguir objetivos sistemática y gradualmente hacia el nivel más alto de las metas subyacentes.*

Es la base de la mejora continua, buscar la simplicidad y orientarse a resultados sobre múltiples objetivos. Son frases que provocan y movilizan a la acción, que tienen un sentido de cambio y de transformación

- *La acción se produce en respuesta al ciclo entre la percepción y el pensamiento y, finalmente, la percepción y la solución. Cuanto más se repite el ciclo entre percibir y pensar, más nos acercamos a la verdad. Siempre debemos ser claros: ¿estamos “pensando” o percibiendo un asunto?*

Percepción y pensar lo asimilo a efecto aparente y causa real. Cuando estamos enfrentándonos a una situación.

- *Con demasiada frecuencia rechazamos las ideas que tenemos en nuestras cabezas. Incluso los enfoques que parecen ridículos no pueden evaluarse a menos que los intentemos.*

Es la base de la mejora continua, probar las ideas, intentar nuevos enfoques para hacer las cosas cada vez más sencillas y con menos despilfarro.

En el momento justo. Taiichi Ohno

Taiichi Ohno (febrero de 1912 - mayo de 1990) fue un ingeniero industrial japonés. Es conocido por diseñar el sistema de producción Toyota, *Just inTime*, dentro del sistema de producción del fabricante de automóviles.

JIT es una filosofía de gestión que se puso en práctica desde principios de los años 70 en muchas organizaciones de fabricación japonesas. Como he comentado fue desarrollado y perfeccionado en las plantas de fabricación de Toyota por Taiichi Ohno. Era el medio para satisfacer las demandas de los consumidores con demoras mínimas.

Toyota ha llegado a estar en el nivel en el que está gracias a enfrentarse entonces a los crecientes desafíos para la supervivencia a través de un enfoque centrado en las personas, la fabricación y los sistemas.

Toyota ya se dio cuenta de que esta forma de hacer solo sería exitosa si cada individuo dentro de la organización está involucrado y comprometido, si la fábrica y los procesos están dispuestos para obtener el máximo rendimiento y eficiencia, y si los programas de calidad y producción están programados para satisfacer exactamente las demandas.

4 pensamientos esenciales de Taiichi Ohno que dejan clara esta orientación.

- *Cuanto más inventario tiene una empresa... más improbable es que tengan lo que necesitan.*
- *Las personas deben usar las máquinas y no al revés.*
- *La gente no va a Toyota a "trabajar" sino a "pensar".*
- *Si tienes tres piezas de trabajo en curso, redúcelas a dos. Si tienes dos, redúcelas a una. Lo ideal es reducirlas a cero. El objetivo de la reducción es sacar los problemas a la luz. Si no encuentras los problemas, reduce tu material en curso, No existe mejor manera de hacerlos aparecer.*

Tengo el convencimiento de que hablar de calidad es hablar de hacer las cosas sencillas, hacerlas de forma ágil, con impacto en la percepción del cliente y sin desperdicios.

Trabajar con inventarios da una falsa sensación de seguridad, costosa y que hace que no afloren los verdaderos problemas. Los inventarios no tienen por qué ser de material, también pueden ser de tiempo.

El principio es tener claro que los clientes quieren los mejores productos posibles a los precios más bajos. Y lo quieren tan pronto como sea posible...

Y esto se consigue haciendo «solamente» lo que se necesita, sólo cuando

se necesita y sólo en la cantidad que se necesita.

Sólo podemos hacer el camino hacia la excelencia operacional con personas involucradas que dan todo su potencial y que se preocupan por pensar cómo hacer las cosas cada vez mejor y haciendo aflorar los problemas.

Desafía el *statu quo* y haz las cosas en el momento justo.

En los proyectos que desarrollamos ya lo aplicamos, hemos aprendido a eliminar la complejidad y hacer las actividades sencillas. Damos respuesta de manera ágil a las demandas del entorno trabajando mejor, no más. En definitiva, convertimos las operaciones en resultados. ●

