

LA PIRÁMIDE DE NECESIDADES

Tras la II Guerra Mundial, los Estados Unidos ayudaron a Japón a desarrollar su economía industrial. Deming, Juran y otros expertos americanos enseñaron los conceptos de gestión empresarial y también técnicas de muestreo y de Control Estadístico de Procesos para mejorar la calidad de los productos japoneses y la rentabilidad de sus empresas. Los japoneses no sólo fueron buenos discípulos que aplicaron con rigor lo aprendido sino que, además, desarrollaron otras muchas metodologías en las décadas siguientes:

- el **Just In Time**: producción ajustada reduciendo los almacenes y producto en curso
- las **5S**: Seiri: separar los elementos necesarios de los innecesarios y eliminar estos últimos, Seiton: situar cada cosa necesaria en un lugar concreto, Seiso: suprimir las fuentes de suciedad, Seiketsu: señalar para detectar anomalías y Shitsuke: seguir mejorando
- el **Quality Function Deployment**: despliegue desde los requisitos de calidad de los clientes hasta los parámetros de fabricación y control de los productos
- el **Hoshin Kanri**: despliegue de los objetivos estratégicos a toda la empresa
- los sistemas **poka yoke**: sistemas antierrores o “a prueba de tontos”
- el **Total Productive Maintenance**: mantenimiento de equipos y maquinaria realizado en la mayor medida por los propios trabajadores
- las **minicompañías**: gestión de la empresa sobre la base de equipos con alto grado de autogestión y capacidad de decisión
- los **métodos Taguchi**: métodos para el diseño y realización de experimentos en los procesos productivos en condiciones reales

Estas metodologías permitieron diseñar y fabricar productos industriales con unos niveles de calidad y a unos precios imbatibles por Occidente. Tras arrasar el mercado mundial de electrónica de consumo, las Honda, Kawasaki y Suzuki llevaron a la quiebra a centenares de fábricas de motocicletas en todo el mundo y a mediados de los 80 parecía que los fabricantes de automóviles podrían correr la misma suerte. Para sorpresa de muchos no fue así y la crisis económica que ha padecido Japón nos ha concedido una década y media de respiro. De las noticias recientes aparecidas en la prensa podría interpretarse que los constructores de automóviles europeos han aprovechado esta tregua mejor que los americanos para hacer sus deberes. De todos modos, en estos momentos parece que las espadas – las katanas - vuelven a estar en alto y tendremos nuevas emociones en este sector.

Los japoneses también fueron pioneros en la creación de los Modelos y los Premios a la excelencia. En 1952 lanzaron el Premio Deming con el propósito de identificar a sus empresas más avanzadas para que pudieran servir de ejemplo al resto del tejido industrial. Los americanos tardaron 35 años en copiar esta iniciativa. En 1987 el Congreso de los Estados Unidos aprobó la ley por la que se creó el Premio Nacional Malcolm Baldrige como uno de los mecanismos para ayudar a reaccionar a sus empresas. Países como Méjico, Canadá o Australia reprodujeron esta iniciativa en los años siguientes. En 1992 la European Foundation for Quality Management (EFQM) entregó por vez primera el European Quality Award, siendo el Modelo EFQM de Excelencia el referente más divulgado en Europa.

Las empresas españolas y, en especial, las vascas han obtenido unos destacados resultados en el Premio Europeo en los últimos años. También lo han hecho las turcas y por ello el año pasado fuimos a visitar a la Asociación Turca para la Calidad y a la Cámara de Comercio de Kocaeli, ganadora del premio en 2003. El secretario general de la Cámara nos comentó que muchas multinacionales japonesas tienen plantas productivas en Turquía y que los directivos japoneses reconocen que los turcos son más rigurosos y disciplinados incluso que los japoneses, a la hora de realizar la implantación de las metodologías de gestión. También opinaba que ellos son menos creativos e innovadores que otros países.

Las empresas japonesas han desarrollado e implantado con éxito diversas metodologías de gestión, pero donde más han evolucionado ha sido, sin duda, en la involucración de sus personas en el proyecto empresarial. Esta participación se basa en aspectos como:

- sueldos elevados y garantía de empleo de por vida
- formación continua
- máxima delegación de la capacidad de toma de decisiones de las cuestiones del día a día

- rigurosa disciplina equilibrada, de manera difícil de comprender para nuestra mentalidad, con la búsqueda del consenso
- operarios que sienten que la empresa es “suya”

Éstos son, sin duda, los ingredientes más difíciles de conseguir y de copiar de este cóctel japonés.

La manera – participativa - de llevar a cabo sus implantaciones de las metodologías antes citadas ha contribuido en buena medida a lograrlo. Sin embargo, entre nosotros, las implantaciones masivas de Sistemas de Gestión de la Calidad basados en Normas ISO 9000 que se han realizado en la pasada década – si bien han sido de utilidad para mejorar la calidad de productos – no han contribuido mucho a involucrar a las personas en el proyecto empresarial. Como me comentaba un alumno de un curso “en mi empresa rellenamos los papeles del sistema de calidad por hacerle un favor al jefe de calidad, que es majete”.

Abraham Maslow sostenía que las personas actuamos de acuerdo con nuestras necesidades, siendo éstas por tanto el origen de las acciones. Como existen muchas necesidades simultáneas, la más sentida, la más importante es la que determina las acciones. Cuando esa se cubre, la persona se enfoca en la siguiente. Clasificó y ordenó jerárquicamente las necesidades sobre la base de la importancia relativa que tienen para las personas. Ya advirtió de que esta clasificación tiene validez para hacer reflexiones de tipo general o tratándose de colectivos, dado que cada individuo tiene su propia y personal jerarquía de necesidades y no siempre se ajusta a la propuesta. Definió 5 niveles:

- 1 **Necesidades fisiológicas:** alimentación, vestido, cobijo
- 2 **Conservación y seguridad**
- 3 **Afiliación o pertenencia a un grupo**
- 4 **Estima:** percibir que el grupo reconoce que el individuo destaca en algo
- 5 **Autorrealización:** sentir que está haciendo y logrando lo que se quiere en la vida

Recientemente se escucha cada vez más hablar de innovación. Los expertos no se ponen totalmente de acuerdo acerca de qué es mejora y qué es innovación, si se debe hablar de innovación en producto o también de innovación en gestión, si la innovación es un proceso y se puede gestionar como otros procesos o si tiene parte de proceso pero hay otros ingredientes, etc. Me recuerda a los diferentes planteamientos y debates que había en la década de los 80 acerca de la Calidad Total o Total Quality Management, término que después fue sustituido por el de “Excelencia”. Estos debates desaparecieron entre nosotros cuando conocimos el Modelo EFQM de Excelencia. Este modelo y sus homónimos, repartidos por todo el mundo, contemplan la innovación como uno de los aspectos a desarrollar por aquellas empresas que aspiren a ser excelentes. De hecho estos modelos recogen de manera estructurada y sucinta – pues de no ser así se convertirían en enciclopedias – los diferentes elementos a tener en cuenta en una empresa para gestionarla y para evaluar sus resultados. Recogen tanto los elementos básicos como los más sofisticados o avanzados.

Cada empresa es única y, al igual que advertía Maslow, debe focalizar sus esfuerzos allí donde lo sienta o como decía mi abuelo “si está ardiendo el caserío y las vacas en el prado tienen sed, que esperen”. Pero, en términos generales, podríamos establecer una escala semejante a la de Maslow para las necesidades de las empresas que aspiren a la excelencia:

- 1 **Necesidades fisiológicas:** cumplir con la ley, disponer de una cartera de clientes y de unos productos o servicios que te permitan pagar las nóminas a fin de mes, pagar a proveedores, etc.
- 2 **Calidad de producto.** Garantizar a tus clientes que les entregarás productos adecuados a sus demandas.
- 3 **Mejora de la gestión.** Satisfacer a los diferentes grupos de interés y reforzar la solvencia económica de la empresa
- 4 **Innovación en productos.** Adelantarte a tus competidores y crecer
- 5 **Reinvención:** nuevos nichos de mercado, nuevos sectores de actividad, crear nuevas empresas aprovechando los conocimientos y la red de relaciones existentes

Las Normas ISO 9000 han servido para reforzar en nuestras empresas la calidad de producto y, si bien, muchas de las implantaciones se iniciaron con poco convencimiento y más por moda o imagen ante el mercado, el espíritu de estas normas va calando en las empresas.

En la mejora de la gestión también se han realizado esfuerzos por parte de algunas empresas que se han situado al nivel de las internacionalmente más avanzadas, pero, en general, el camino que nos queda por recorrer es inmenso. Las metodologías japonesas antes citadas y otras procedentes de América (como el benchmarking o seis sigma) están descritas con detalle y ejemplos en los libros, se explican en cursos y numerosos consultores bien formados nos pueden ayudar a implantarlas. Hará falta, además, para lograr resultados el tan manido como inevitable “liderazgo de la alta dirección”.

La aplicación rigurosa de estas metodologías, formando a las personas de base y cualificándolas para que sean capaces de relacionarse con otras personas de dentro y fuera de la empresa y también de analizar datos, extraer conclusiones y tomar decisiones, libera del día a día a los directivos y les permite centrar su atención en los siguientes niveles.

Mikel Ugalde. Director de EUSKALIT- Fundación vasca para la calidad