



De **C**alidad ...a *D*esarrollo



Competitividad comienza con Calidad.

Por: **Rogelio Carrillo Penso**

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, Y COMPETITIVIDAD, para lograr el DESARROLLO

Competitividad es un término llamativo y de actualidad, pero para lograrla se requiere seguir con constancia la ruta hacia la Calidad. Sólo a través de la Calidad lograremos ser competitivos como empresas, como personas, como organizaciones, y como País. *Ningún país merece ser pobre*, y más que ayudarnos a ser simplemente competitivos, la calidad nos permite cumplir esa meta y mejorar nuestra calidad de vida, e incorporarnos al mundo de hoy. **¡Calidad es lo Primero!.**

Cuando el Dr. W. Edwards Deming fue invitado al Japón en el verano de 1950, se encontró con un país totalmente destruido por la guerra. El mayor producto de exportación del país lo constituían juguetes de hojalata, hechos a mano con gran laboriosidad, utilizando los dos únicos recursos con los que contaban: Su recurso humano, y las latas vacías que los soldados norteamericanos botaban en la basura una vez que vaciaban su contenido.

Los japoneses recogían las latas, las machacaban y troquelaban, y con ellas hacían carritos de juguete que después vendían en el exterior.

El Dr. Deming hizo al Japón dos recomendaciones, y les aseguró que de seguir las, lograrían transformarse en un país próspero y con mejor calidad de vida. En cinco años el Japón se había transformado en el primer fabricante de barcos del mundo; para la década de los '70 su liderazgo en productos electrónicos era indiscutible y la brecha sigue ampliándose; para la década de los '80, nueve de los 10 bancos más grandes

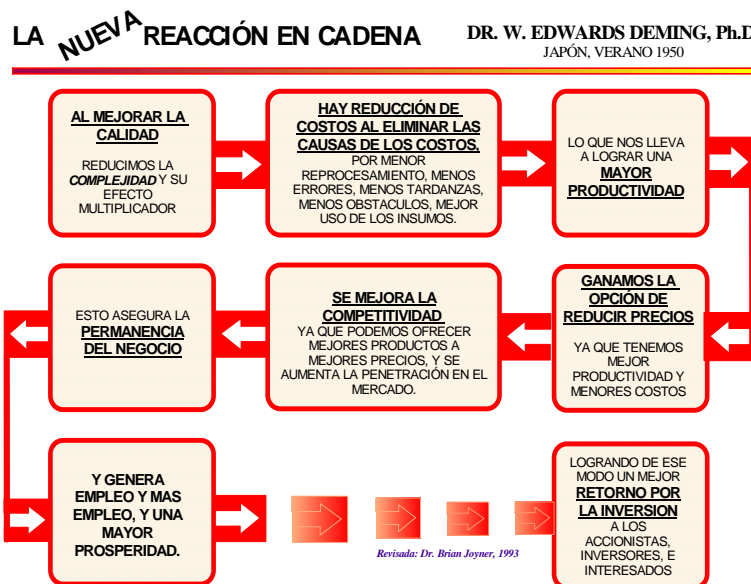
del mundo eran japoneses. Con disciplina y método, el Japón había hecho realidad lo que el Dr. Deming pronosticó en 1950.

LA REACCIÓN EN CADENA DE DEMING

En primer lugar, Deming les aseguró que al lograr la *calidad*, sus costos se reducirían al producir con menos errores, con menos tardanzas, con menos obstáculos,

reduciendo el reprocesamiento, y haciendo mejor uso de los insumos. Ello los llevaría a aumentar su *productividad*, hacerse más *competitivos*, lo que les permitiría capturar al mercado con productos de mejor calidad a menor precio. De esa forma se aseguraba la permanencia en el

negocio; teniendo como resultado la generación de más empleo y una mayor prosperidad. Esta recomendación ha llegado a ser conocida como la "Reacción en Cadena de Deming."



ORGANIZARSE COMO UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO

La segunda recomendación del Dr. Deming fue: No limitarse a fabricar mejores productos o a dar mejores servicios; sino *organizarse como un sistema de mejoramiento*.

Un *sistema* son una *serie de funciones o actividades (subprocesos, etapas, componentes, etc.) dentro de una Organización, que trabajan juntos, en forma optimizada, para lograr las metas, la visión, de la*



Organización. En un sistema existe una interdependencia entre sus componentes; uno de sus componentes más importantes es la gente.

Un sistema debe ser optimizado en su conjunto para que pueda funcionar en forma adecuada, y esta es responsabilidad de la Gerencia. *Sólo la Gerencia tiene la posibilidad de mejorar el sistema; y esa es su mayor responsabilidad.* Ello debe ser realizado con la ayuda de la gente que trabaja en el sistema. La Gerencia es el mayor responsable de crear una estructura de ganar/ganar, que permita realizar los logros en Calidad.

En un sistema de calidad, la gente debe trabajar en equipo y no optimizarse en forma individual o por departamentos, debe comprender el significado del liderazgo, trabajar en cooperación y evitar los riesgos de la competencia, tener claras las metas de la organización, evitar la manipulación, las cuotas numéricas; la gerencia por objetivos y las metas de corto plazo; y lograr que proveedores, empresa y clientes puedan trabajar juntos, ya que son parte de un mismo proceso.

Para ello se requería cumplir con una serie de aspectos:

En primer lugar *tener la necesidad* y esta existía. En estricto sentido, no había ninguna otra salida.

En segundo lugar, *dedicarse a mejorar la comunicación con sus clientes*, el elemento más importante en la línea de producción; investigar los mercados, enlazar este conocimiento con la información de sus clientes, y elaborar un plan para mejorar la calidad. Este plan debía, necesariamente, tener una *visión de largo plazo*. Era necesario conocer y trabajar íntimamente con sus clientes, conocer sus necesidades y expectativas, mejorando los sistemas de distribución para que los productos y servicios contribuyeran al mejoramiento de la calidad de vida.

Adquirir conciencia de la necesidad de rediseñar sus productos y comenzar a *diseñar la calidad en el producto*, antes de llevarlo a la etapa de manufactura.

Comprender la necesidad de *trabajar con sus proveedores*, tanto de materias primas como de otros insumos: Recursos humanos, universidades, servicios públicos y privados, instituciones, etc. Una

Organización ni es, ni puede ser un ente totalmente independiente, aislado o autosuficiente. Como parte de un sistema, es necesario tener presente que existe la *interdependencia*.

Debían *mejorar constantemente los procesos*, productos y servicios; y retroalimentar a sus organizaciones y a sus proveedores con el conocimiento adquirido, elementos esenciales para lograr la transformación. Se debía mantener vivo el espíritu de la innovación.

CUIDADADO CON LOS PUDINES INSTANTÁNEOS

El uso de técnicas solamente para tratar de llegar rápidamente a ser competitivos, sin cambiar las estructuras básicas de cómo opera el negocio, las actitudes y aptitudes de la gente, ni comprender el rol de la Gerencia y del Liderazgo, llevan al fracaso y a la decepción.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO SON COSAS DIFERENTES

Calidad de Vida está ligada a un proceso de desarrollo, a un aumento del valor. *Nivel de Vida* está ligado al crecimiento, es un aspecto numérico. Desarrollo no es crecimiento. Crecimiento es sólo un aumento de tamaño. Desarrollo es un aumento del potencial, y no se refiere a lo que uno tiene, sino a lo que uno puede hacer con lo que tiene, al valor de lo que logramos no cuanto logramos. Ud. puede crecer sin desarrollarse. *Los cementerios crecen ..pero no se desarrollan. Los basureros crecen ..pero no se desarrollan. Einstein siguió desarrollándose mucho después que dejó de crecer.* En la década de los '70 crecimos, pero muy pocos pudiéramos afirmar que nos desarrollamos.

Desarrollo está íntimamente ligado a mejorar el potencial de las personas en un sistema, a agregar valor a lo que hacemos. A crear riqueza no como un fin, sino como el medio para mejorar nuestra calidad de vida y nuestro potencial.

Hoy en día hay cambios en el entorno que nos obligan a tener una visión *sistémica* (holística, global, integral) de la Organización, de su entorno, de nuestra



responsabilidad social, y de las interacciones entre todos los componentes del sistema del que formamos parte.

Ya no estamos en la época en la cual nuestros trabajadores carecían de educación. Nuestra fuerza de trabajo es y será mucho más educada, nuestros profesionales son mucho más capaces, la gente desea la oportunidad de participar, dar ideas, y de involucrarse para hacer sus ideas una realidad.

LAS TRES FUNCIONES DEL GERENTE DE HOY

Según afirma el **Dr. Russell L. Ackoff**, la gerencia tiene tres funciones principales:

- ❶ *Crear un ambiente o clima en el cual quienes dependen de nosotros puedan realizar su trabajo tan bien como saben hacerlo, y organizar el trabajo para lograrlo.*
- ❷ *Facultar a los empleados para hacerlo mejor mañana de lo mejor que lo pueden hacer hoy.*

Esto significa desarrollo, y desarrollo involucra incorporar a las Empresas en el proceso de formación de su fuerza de trabajo. En un ambiente primitivo, de gente con poca educación, el estilo gerencial suele ser autoritario, autocrático, es *ejercer poder sobre* nuestros subordinados. Mientras más alto es el nivel educativo, mayor es la dificultad para ejercer la autoridad. En un ambiente como el de hoy, de un mayor nivel de educación y formación, el estilo gerencial debe ser *dar poder a* esos subordinados, facultarlos para desarrollar el potencial latente en las organizaciones, esa es la habilidad de debemos promover, influenciar, motivar, y potenciar.

- ❸ *Administrar las interacciones de aquellos por quienes y para quienes somos responsables.*

Las interacciones entre departamentos, entre personas, entre unas organizaciones y otras, entre las empresas y el ambiente. Un sistema es un “*todo*” indivisible. La función del Gerente de hoy *es administrar las interacciones, no las acciones*; en un ambiente de Calidad, creativo e innovador, y dar una visión positiva del futuro.

UNA VISIÓN POSITIVA DEL FUTURO

Es ella la que nos hace sentir que el futuro está en nuestras manos, y que no somos víctimas de las circunstancias, que podemos cambiar el actual estado de cosas, participar, marcar el camino, y enrollar a otros para que nos acompañen.

LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL TIENE COMO META CREAR RIQUEZA

Riqueza es el resultante del consumo que uno hace posible, menos lo que uno consume. La Empresa tiene dos funciones básicas:

- Crear y consumir riqueza, agregando valor.
- Distribuir esta riqueza a través del Empleo.

La Empresa es la única entidad que puede crear riqueza mientras la consume. La creación de riqueza se logra cuando la empresa agrega más valor a los insumos de los que consume. *Desarrollo* es agregar valor a nuestra gente para aumentar su potencial. Un buen nivel de desarrollo permite hacer mejor uso de los recursos.

EL FUNDAMENTO BÁSICO DEL DESARROLLO ES LA EDUCACIÓN

No solo impartirla; es crear el amor por aprender, el deseo de enseñar y aplicar lo aprendido, y el orgullo de realizar lo que somos capaces de hacer.

Las limitaciones “*culturales*” que con frecuencia invocamos como barreras a nuestro progreso son inexistentes en la realidad. Las limitaciones están en nosotros, en nuestra mente, y generalmente sólo sirven de excusas para no hacer; y para abdicar de un liderazgo que tenemos la responsabilidad de ejercer.

¿Cuándo comenzar?. *¡Ahora!*; ¿Dónde comenzar?
¡Donde sea que Ud. esté!