

FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL EL ROL DE LA EDUCACION EN EL CAMBIO

MIKEL DE VIANA S.I.

Ciclo de Conferencias "Hacia la Calidad Total"
Programa de Formación Continua - Centro de Estudiantes de Ingeniería
3 de junio de 1991

Casi nada nuevo bajo el sol: ¡sólo el enfoque!

Quienes participan en un ciclo de conferencias acerca de la Gerencia de Calidad Total, como el nuestro, suelen tener una experiencia semejante a la que Walter Bruning describe después de haber participado en un intenso seminario con especialistas japoneses: *Lo que me impactó reiteradamente... fue el hecho de que realmente no estaba oyendo nada nuevo. Lo que oí, sesión tras sesión, eran cosas que había escuchado o aprendido anteriormente... finalmente comprendí por qué los japoneses compiten tan bien. Una palabra describe su enfoque de todo lo expresado: disciplina*¹.

En rigor no hay muchos contenidos nuevos que ofrecer. La novedad está en el enfoque. Permítanme una imagen: es como si con las piezas de un viejo y conocido rompecabezas, por el simple hecho de distribuir las de un modo diferente, pudiéramos crear un paisaje totalmente nuevo, desconocido hasta el momento. La palabra utilizada por Walter Bruning para describir el novedoso enfoque, fue "disciplina". Y "disciplina" habla de "compromiso", de "regularidad", de "constancia". No en vano el primer compromiso que W. Edwards Deming espera de la Gerencia al establecer la Calidad como horizonte es el de "crear constancia en el propósito de mejorar constantemente la calidad"².

Pero nadie se llame a engaño: el nuevo enfoque, que exige "constancia en el propósito", esa redistribución de las piezas del viejo rompecabezas, ha sido suficiente para conmocionar el mundo empresarial de Occidente. En opinión de Louis E. Schultz, la Gerencia de Calidad de

1. Bruning W. *La Calidad no es opcional*, Process Management International de Venezuela, Tr.: Carlos Vogeler R., Caracas s/f., p. 1.
2. Deming W. E. *Aut of the Crisis*, Massachusetts 1986, p. 25.

Procesos, constituye la "tercera generación" de tecnología gerencial, después de primera revolución industrial y la Administración Científica del Trabajo, de F. W. Taylor³. Hay quien ya habla de una revolución en la tecnología organizacional.

MAS QUE APRENDIZAJE, CONVERSACION

Los organizadores de este Ciclo de Conferencias me han pedido que reflexione con ustedes sobre el rol de la educación en el cambio hacia la Gerencia de Calidad. Planteado así el tema, se corre el riesgo de imaginar que la Gerencia de Calidad se podría establecer a partir de un sereno proceso de aprendizaje, olvidando que allí donde ha dado sus mejores frutos, fue implantada por desesperada conversión. Creo que esa es la palabra: ¡conversión más que aprendizaje!

Ustedes conocen las historias. Edwards Deming, experto en muestreo estadístico, fue enviado en 1947 al Japón derrotado en la guerra, ocupado militarmente y con su aparato industrial prácticamente desmantelado, para asesorar el proceso de preparación del Censo Nacional, y así entró en contacto con la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón. En 1950 sus amigos japoneses le pidieron que regresara para un ciclo de conferencias acerca de métodos estadísticos para el control de calidad. A las conferencias asistieron los de siempre: los científicos e ingenieros, la gente del "saber técnico", no la gente del poder. Deming entendió que los que tenían que comprender el problema de la Calidad eran los Altos Gerentes. Logró reunir a los presidentes de las 21 empresas más importantes del Japón para decirles que sus productos eran mediocres y que aquella economía destartada no podía avanzar sin enfrentar el problema de la Calidad. La industria japonesa, acumulando fracasos y mediocres éxitos, no tenía nada que perder, y creyó a Deming y con él a Juran, a Drucker, etc. Hoy la industria japonesa reconoce a Deming como su tabla de salvación en medio del naufragio de la postguerra.

En 1980, cuando los productos japoneses habían invadido sectores del mercado internacional tradicionalmente copados por la empresa norteamericana y las pérdidas millonarias ponían la soga al cuello de los gerentes de siempre un documental de la NBC, presentó al Dr. Deming respondiendo a la pregunta *Si el Japón puede, ¿por qué nosotros*

3. Cfr. Schultz L. E. *Gerencia de la Calidad Total. Una visión a largo plazo*, Process Management International de Venezuela, Caracas s/f, pp. 1-2.

no? Aquel documental fue la señal de alerta para que las grandes empresas desplazadas del mercado reaccionaran y se iniciara esa revolución de la que habla Louis E. Schultz. Al menos al inicio, nadie "creyó" en Deming por amor al arte o a la innovación. Nadie entró en la Gerencia de Calidad de los Procesos "por las buenas".

Estas historias que hablan de "conversión" más que de "aprendizaje" son consecuentes con el hecho de que la Gerencia de Calidad de los Procesos es mucho más que unos "contenidos de aprendizaje". Es un enfoque, una visión, una perspectiva. No se agota en unas teorías, unas técnicas y unas herramientas para resolver problemas. Antes bien, es y presupone una manera de enfrentar los problemas para poder resolverlos. La gente que ha entrado en la Gerencia de Calidad Total de los Procesos suele decir que es una forma de vida.

Y aquí empiezan los problemas, porque en el fondo lo que está en juego no es yuxtaponer unos conocimientos a otros ya conocidos. Se trata de cambiar de perspectiva, cambiar de enfoque. Y esto sólo se obtiene desmontando perspectivas y enfoques que han determinado nuestra manera de enfrentar los problemas hasta el presente. Y normalmente nadie hace eso hasta que se convence de que su modo de enfrentar los problemas ya no los resuelve.

Hoy la Gerencia de Calidad Total de los Procesos no se presenta pidiendo un voto de confianza, como Deming a los japoneses en 1950. Actualmente están a la vista los resultados de las empresas japonesas líderes en el mercado internacional y los de las empresas norteamericanas exitosas en la pasada década de crisis. Para no ir tan lejos, durante esta semana ustedes tendrán la ocasión de conocer de cerca la experiencia de las empresas líderes venezolanas.

Hoy sabemos de la eficacia real de la Gerencia de Calidad Total de los Procesos. Sin embargo, sigue planteado un dramático problema: el desmontar enfoques y perspectivas errados. Por eso el rol de la educación en el cambio hacia la Calidad Total comporta dos dimensiones diversas, aunque inseparables:

- En primer lugar, una dimensión desmitologizadora que se orienta a deshacer mitos o falacias que han dominado la ideología organizacional de la empresa.
- En segundo lugar, una dimensión constructiva que constituye en todos los miembros de la organización lo que Deming ha llamado el "Conocimiento Profundo".

LA DESMITOLOGIZACION DEL AMBITO ORGANIZACIONAL

Los enfoques errados se traducen en falacias o mitos que determinan maneras inadecuadas de enfrentar los problemas de la organización. Los mitos más nefastos a ser desmontados son los siguientes:

El mito de la Empresa como aparato prioritario o exclusivamente orientado al beneficio económico

Después de la II Guerra Mundial, Europa y Japón quedaron con sus aparatos industriales virtualmente desmantelados. Durante una década, los EE.UU. vencedores, al tiempo que imponían condiciones militares y económicas a los vencidos, eran el único territorio industrial que no había padecido bombardeos y estaba en plena capacidad para producir y exportar manufacturas. Mientras tanto, se producía una expansión geométrica de las expectativas y de los mercados: la demanda se desbordaba ante una oferta desmantelada, lo que significaba que casi cualquier cosa era vendible. En la postguerra no era preciso hacer de la calidad un problema; bastaba con la cantidad. El problema de la industria se planteaba simplemente como incremento cuantitativo lineal de la participación en el mercado.

Pronto la empresa, amparada por ese mercado expansivo —en el que es fácil controlar la dinámica de los negocios—, se entendió casi exclusivamente como un aparato para la producción de beneficio económico. Se olvidó la primera lección que recibimos en los cursos de Teoría Económica de nuestras Universidades: que la economía en su conjunto y la empresa en particular están en relación directa con el problema de la satisfacción de las necesidades colectivas. Perdieron relevancia tanto la "Necesidad" como el "Cliente". La empresa se desarrolló de espaldas al cliente y de cara al beneficio. Aparecieron en la jerga empresarial expresiones como "tasa de defecto aceptable" y la auténtica gerencia fue desplazada por la "administración del beneficio". En el momento actual, la lógica de la Gerencia y los planes de formación profesional se han concentrado absolutamente en el horizonte de la administración de las ganancias desterrando la lógica de la calidad.

Las últimas tres décadas han evidenciado las señales de la decadencia de este modelo de empresa. Las organizaciones edificadas sobre la óptica del beneficio pierden territorios enteros del mercado desplazadas por las organizaciones que han puesto en el centro de sus miras al cliente, sus necesidades y la calidad de los bienes y servicios que se le ofrecen. La obsesión por el beneficio es desplazada por la obsesión por el cliente

y la calidad. El nudo de esta desmitologización está precisamente en que el beneficio no es independiente de la calidad, sino que sólo la calidad garantiza el beneficio.

El mito de la Administración Científica del Trabajo

Disfrazada o descaradamente, las empresas siguen funcionando bajo la mitología de la Administración Científica del Trabajo. Indudablemente, en el momento en que F. W. Taylor diseñó sus principios, se cumplió un salto impresionante de racionalidad en la tecnología gerencial. El aporte de Taylor se basaba en el análisis de los procesos de trabajos para reducirlos a sus componentes más simples en términos de tiempos y tareas: la eficiencia se obtiene mediante el ensamblaje racional de esos elementos simples.

El secreto de la Administración Científica del Trabajo está en el diseño de los procesos, que al ser entendido como una tarea de alta complejidad se confía a equipos especializados de ingenieros, planificadores y administradores. Los trabajadores y empleados son pasivos en relación con los diseños de sus propias actividades: se limitan a ejecutar órdenes, cumpliendo eficientemente el segmento mínimo de actividad que les es encomendada, en el supuesto de que devienen "especialistas" en micro-operaciones. En el fondo opera el supuesto oculto de desconfianza: trabajadores y empleados ni saben, ni pueden, ni deben intervenir en el diseño de sus propias actividades en el seno de la empresa.

A la larga, la lealtad e identificación del trabajador o empleado se hace problemática y la conflictualidad laboral potencial se hace crónica: es prácticamente imposible establecer un sentido de responsabilidad compartida entre la Gerencia y el personal de la empresa. Frente al mito de la Administración Científica del Trabajo, la experiencia de las organizaciones que han asumido el horizonte de la Calidad afirma:

- que la persona encargada de un trabajo determinado es quien tiene un mejor conocimiento del mismo;
- que en toda organización hay "riquezas humanas" ocultas que sólo esperan ser descubiertas y potenciadas;
- que todos los miembros de la organización desean y deben ser involucrados en los procesos;
- que para mejorar los procesos de una organización es imprescindible el trabajo en equipos que integran al personal no sólo horizontalmente, sino verticalmente;

- y que la oposición entre trabajadores y gerentes no sólo es contra-productiva, sino que responde a modelos de organización ya superados en el tiempo, y que en períodos de crisis son simplemente nefastos, porque o nos salvamos todos o nos hundimos todos.

El mito de que la calidad conspira contra la productividad y los costos

Una convicción tradicional en el ámbito de los negocios supone que la calidad y productividad están en función inversa, de modo que el logro de una se hace a expensas de la otra. La relación entre productividad y calidad se ha asumido como inversa: productividad y calidad parecen metas irreconciliables, de forma que el obstáculo a la productividad parecería ser la calidad. El problema está en que se ha pretendido incrementar la productividad, reduciendo los costos de los insumos, o bien aumentando los precios de los productos, obteniendo como primer resultado la ruina de la calidad de bienes y servicios. Los incrementos de productividad alcanzados de ese modo son francamente insuficientes en el contexto de las nuevas condiciones del mercado. En otras épocas esta "receta" funcionó por la expansividad de los mercados y las diversas condiciones de la competencia en el pasado. Hoy ya no funciona.

La experiencia de cuarenta años de las empresas japonesas líderes de los mercados internacionales y de las empresas norteamericanas exitosas en las dos últimas décadas críticas, ha demostrado que la productividad es una función directa de la calidad, al punto que el mejoramiento de la calidad es condición previa para que se incremente la productividad. En pocas palabras: no se incrementa la productividad mientras no se mejora la calidad.

Lo que estoy diciendo ha sido formulado con precisión mediante la llamada "Reacción en Cadena de Deming". El punto de partida de la cadena, que es el detonante de la reacción, es el mejoramiento de la calidad que se demuestra condición necesaria y suficiente para el incremento de la productividad. A partir del mejoramiento de la calidad en los procesos de la organización se desprende la siguiente secuencia de causas y efectos:

- a. Mejora de la calidad de los productos.
- b. Mejora de la productividad de la Empresa.
- c. Menores costos de operación.
- d. Precios más bajos.
- e. Mayor participación en el Mercado.

- f. Incremento de la capacidad competitiva.
- g. Altos dividendos a la inversión.
- h. Garantía de empleo para las generaciones actuales y futuras.

De nuevo, es evidente que aquí está implicado un enfoque diverso: la calidad no se opone a la productividad, a la reducción de costos ni a las mejores condiciones de competencia en el terreno de los precios, sino todo lo contrario. Pero lo fundamental es que la calidad no es consecuencia ni efecto de ninguno de esos factores, sino por el contrario, es condición previa y causal de todo lo demás.

Calidad consiste en ofrecer al cliente lo que demanda, lo que espera y por lo que ha pagado. La calidad no es el problema, sino la solución al problema. Si la materia prima es la correcta, si los trabajadores están adiestrados, si el diseño es el preciso, si la maquinaria está bien mantenida. . . si todo funciona debidamente, no es necesario detener el trabajo, ni convocar reuniones, ni retirar productos del mercado, ni multiplicar los supervisores, porque todo marcha.

El Mito de que los problemas son resueltos por la gerencia y sus expertos.

Los presupuestos de la Administración Científica del Trabajo incluyen la convicción de que sólo la gerencia y sus comités de expertos están en capacidad de resolver los problemas de la organización. No existen mecanismos para que cualquier miembro de la organización intervenga en la resolución de problemas. Lo cierto es que la mayor parte de las soluciones a los problemas que surgen en una organización escapan del control de la gerencia y sus expertos.

Detrás de este mito se esconde la desconfianza respecto a las capacidades de los miembros de la organización y el fracaso de los métodos tradicionales para la resolución de problemas. Lo que hace falta son métodos de resolución de problemas que sean patrimonio de todos los miembros de la organización y en cuya aplicación participen todos los niveles de la misma. Todos aceptan que quien realiza un trabajo es el que mejor lo conoce. Por eso la discusión no está si es "bueno" involucrar al trabajador, porque involucrarlo no es un fin en sí mismo, sino el medio para obtener el fin de mejorar el proceso en el que trabaja. Algunos se resisten a esta concepción de la Gerencia porque entienden que implica compartir el poder. Sin embargo, compartir el poder es el único modo de realizar fácil y eficientemente la Gerencia en un ambiente de esta competitividad y en constante cambio.

Un ejemplo ayudará a comprender este asunto: habitualmente cuando se piensa en calidad de bienes o servicios, se imagina una actividad en la que periódicamente se evalúa el producto terminado para establecer si cumple con las especificaciones pre-establecidas. De este modo, los defectos y los errores se descubren cuando ya es demasiado tarde y sólo el retrabajo resuelve el problema. Lo que se debe pretender es que ese momento evaluativo se establezca en todos los procesos desde el inicio mismo, desde los mismos insumos y antes todavía, desde los procesos de los proveedores. Las evaluaciones y correcciones se hacen sobre la marcha. Es probable que aparezcan factores no contemplados previamente a nivel de diseño y que obliguen a re-planificar, no al final del proceso, sino en plena marcha. En pocas palabras se trata de una espiral de mejoramiento continuo que no se implanta por la clarividencia de los expertos diseñadores y planificadores, sino mediante la participación de todo el personal.

El mito de la culpabilidad laboral

Habitualmente se tiende a suponer que los problemas de la organización tienen su origen en una insuficiente laboriosidad de los trabajadores. Con frecuencia se oye la queja de que se ha perdido la mística de trabajo... y puede ser verdad, pero lo que se esconde detrás de este mito es la incapacidad de la gerencia y de sus expertos para poder aceptar que los errores, defectos y problemas estaban ya contenidos en sus diseños y planes. Lo propio de la gerencia y de sus expertos es precisamente cargar la responsabilidad de los problemas a todas las cuentas excepto a la propia.

En realidad lo que parece suceder es que los sistemas organizacionales tienden a asfixiar la iniciativa del personal: normalmente los trabajadores muestran espíritu de trabajo e identificación con la organización cuando pueden sentirse orgullosos por lo que hacen.

J. Juran, un anciano venerable que lleva sesenta años enseñando a controlar la calidad de los procesos, y que en la postguerra editó en los EE.UU. un precioso e impresionante *Manual de Control de la Calidad*⁴ al que no se le hizo entonces mucho caso, ha llegado a establecer que el 85% de los casos de errores en una organización se debe a defectos del sistema diseñado por la gerencia y sus expertos. En el 15% de los casos restantes, la responsabilidad puede ser de los trabajadores, y en esos casos, sin el trabajador no es posible corregir las fallas.

4. Juran J. M.-Gryna F. M-Bingham R. S. *Manual de Control de la Calidad*, Reverté s.a., Barcelona 1987.

El mito de la reducción de costos

Cuando se habla de productividad y competitividad automáticamente se piensa en reducción de costos. Cuando se aplica la política de la reducción de costos normalmente se toman decisiones acertadas para ahorrar céntimos y desacertadas para producir millones: la óptica de los céntimos parece irremisiblemente condenada a perder de vista los millones, es decir, los procesos de trabajo que deberían ser mejorados para garantizar la calidad. Lo peor es que la política de la reducción de costos es relativamente fácil de aplicar: basta que la Administración de la organización se oponga a los gastos por el indiscutible motivo de que son "altos".

Como ha dicho W. Bruning, al actuar con la lógica de la reducción de costos "estamos viendo el problema correcto desde el lado del telescopio"...⁵. Cuando el punto de mira está puesto en la calidad, como hemos visto en la Reacción en Cadena de Deming, los costos se reducen; pero si el punto de mira da prioridad a la reducción de costos respecto a la calidad, normalmente las perspectivas globales empeoran. Lo que está en juego es la oposición entre los "pequeños recortes" y las "grandes pérdidas".

Mucho más decisivo que reducir los costos trasquilando presupuestos, es preguntarse por las fuentes o factores ocultos de las grandes pérdidas. Doming recuerda que Lloyd S. Nelson ha descrito los factores desconocidos de las grandes pérdidas: el sistema de evaluación de méritos, que destruye a las personas; la gerencia por objetivos o por resultados con metas numéricas, que obliga a recalentar los motores del personal, pagándolo luego en el funcionamiento global del sistema organizacional; la departamentalización de una empresa que fractura una estructura que debe funcionar y no puede funcionar sino como un sistema; los planes parciales, departamentales o sectoriales que no están vinculados realmente a un plan global de mejoramiento del sistema; trabajadores que entrenan a otros trabajadores perpetuando el conocimiento defectuoso; gerentes y ejecutivos que empeñan los mejores esfuerzos para incrementar calidad, el mercado y los ingresos, pero carecen de la guía del conocimiento profundo del sistema organizacional y su gerencia; obstáculo a la vinculación con proveedores y clientes, que impiden la cooperación para producir calidad.

5. *Cfr. Art. cit.*, p. 3.

El mito de la presión sobre el personal

Otra de las recetas habituales para asegurar la productividad es el ¡cuero al personal! Es consecuencia de una visión reduccionista de la productividad: se tiende a medir productividad en términos de cantidad de producto por unidad de tiempo de trabajo. Mecánicamente se supone que la productividad se incrementa directamente si con los mismos trabajadores se produce más cantidad y de modo más acelerado. Al presionar al personal, en un primer momento éste supera los cálculos, pero los incrementos no son sostenibles a mediano plazo y tarde o temprano las presiones se pagan en términos de conflictividad y caída de los rendimientos globales de la organización.

En enfoque de Calidad entiende que los trabajadores espontáneamente rinden el máximo de sus capacidades, no bajo presión, sino cuando trabajan en condiciones de sentirse orgullosos de lo que están haciendo. Pero lo más importante es que la Gerencia de Calidad se precia de tener una visión de la productividad coherente con su complejidad, que de ninguna manera tolera la reducción del problema de productividad a presiones sobre el factor trabajo.

El mito de la cultura

Un argumento frecuente entre nosotros es el de la cultura. Habría pueblos en los que la gente trabaja mucho, aceleradamente y con bajos salarios y de ese modo se alcanza la productividad. Fácilmente suponemos que todas esas maravillas que oímos decir son posibles en otros lugares y pueblos, pero de ninguna manera en el seno de la cultura criolla. Los gringos pueden porque son gringos, y nosotros no podemos porque somos venezolanos. O más escandalosamente todavía, como me argumentaba un profesor muy entretenido pero poco iluminado, los japoneses pueden "por esa cultura milenaria y además porque esos chinitos trabajan de sol a sol por un pocillo de arroz". No voy a cansarles con los datos de remuneración del trabajo en Japón; ciertamente no es por un pocillo de arroz.

La realidad es totalmente distinta: La verdad es que no existen tales pueblos. Lo que sí resulta cierto es que independientemente del lugar o cultura en que se establece una empresa, al aplicar el enfoque adecuado, los trabajadores responden con la anhelada disciplina. Plantas que operan en los EE.UU. bajo gerencia japonesa, pero con fuerza laboral americana (Honda, Sony, Nissan y General Motors), logran tan buenos resultados como las ubicadas en el Japón. La única cultura importante a efectos de calidad y productividad, es la cultura gerencial.

El mito de delegar lo indelegable

Saber delegar es una virtud de buenos gerentes. Sin embargo, hay funciones no delegables. En concreto, el proceso de implantación de la Calidad en los Procesos de la organización, es responsabilidad de la Alta Gerencia y no es delegable. La razón de esta exclusividad es muy simple: sólo la Alta Gerencia tiene el control de las circunstancias decisivas para la definición de la Calidad y el mejoramiento de los procesos.

Todos los miembros de la organización están involucrados activamente en sus dinámicas; y sin embargo, el funcionamiento global del sistema organizacional y su resultado, la Calidad de bienes y servicios, son responsabilidad de la Alta Gerencia y no de los trabajadores. Corresponde a la Gerencia liderizar el proceso de mejoramiento. Allí donde los Gerentes no asumen una actitud de compromiso visible y constante en el proyecto de mejoramiento de la calidad, la organización no responde eficazmente. El compromiso visible de la Gerencia es garantía de la respuesta corporativa.

El problema de la Productividad

Sólo el incremento de la productividad es clave del éxito cuando los costos de la mano de obra, del dinero y de las materias primas van en aumento; la competitividad arrecia; los mercados no se expanden; y se acentúa la decisividad de la relación precio-calidad.

“Productividad” es un concepto clave que representa la relación entre el “producto” y los “insumos” requeridos para producirlo. A primera vista se trata de un concepto simple, pero en realidad es de difícil aplicación a las organizaciones⁶. Los problemas de comprensión del concepto de productividad se derivan de que tanto el “producto” como los “insumos” pueden ser expresados de maneras muy diversas. Y aquí hay que evitar el riesgo de la confusión y del reduccionismo.

- Uno de los enfoques reduccionista entiende la productividad como producción por hora-hombre. La “roducción por hora-hombre” es el índice de productividad más frecuentemente empleado. Sin embargo, es erróneo suponer que la única forma de aumentar la pro-

6. A pesar de la claridad de la formulación, no está libre de dificultades porque tanto el numerador como el denominador pueden representar diversos contenidos y niveles de complejidad, y ser expresados de modo diverso. Por ejemplo, se puede expresar la relación de productividad como Ventas Anuales/Promedio de empleados. El denominador podría ser expresado en número de horas de trabajo o en costos de mano de obra. Además de estas posibilidades conviene recordar que el factor trabajo no es *homogéneo* en su composición, y que en el proceso intervienen además el capital y las materias primas, que tampoco son factores *homogéneos*.

ductividad es aumentando la producción del trabajador exigiéndole esfuerzos adicionales. La fuerza de trabajo es sólo uno de los factores intervinientes en la "producción por hora-hombre", y no siempre es el factor más significativo en la estructura de costos c. gr. inversiones de capital en instalaciones y equipos, materias primas, energía...). Decisiones gerenciales acerca de financiamiento de la relación patrimonio vs deuda, procedimientos de compras, proyectos de investigación y desarrollo, fusiones, reducción de carga impositiva, etc., podrían traducirse en mejoras de la productividad mayores que las resultantes de la presión sobre la mano de obra⁷.

- Otro enfoque confunde la productividad con los beneficios. Sin embargo, el aumento de los beneficios puede obtenerse sin incrementar la productividad, por ejemplo, por un cambio de valoración en los inventarios, o elevando los precios de venta del producto. El reto de la productividad se evidencia cuando ya no es posible aumentar las ganancias ni los márgenes de beneficio por las vías señaladas.
- Otros enfoques asocian la productividad a programas de reducción de costos. Sin embargo, no toda reducción de costos incrementa la productividad.

El hecho indiscutible es que el incremento de la productividad es el método más seguro y permanente para proteger la rentabilidad de un negocio. Por esta razón es importante considerar todas las formas en que un insumo puede ser utilizado y transformado más eficientemente.

La productividad se incrementa cuando la aplicación de todos los recursos empleados por la empresa, mano de obra, materias y capital, mejora suficientemente como para aumentar la relación de Productos por Insumos. Es decir, cuando se hace más con menos. La clave de la productividad está en que el trabajo se realice de modo inteligente.

Lo que quiero expresar es que, por un lado, la modificación de un sólo factor —aumentar la producción, mejorar los patrones de trabajo o la rentabilidad— no basta para obtener necesariamente mayor productividad; pero por otro lado, que son numerosos los factores sobre los que se puede incidir con el propósito de incrementar la productividad. Y sin

7. Entre funcionarios de cuello blanco, donde el costo del trabajo es mayor, un alto nivel de motivación, mejores hábitos de trabajo y un esfuerzo más asiduo, pueden mejorar la productividad. En cualquier caso, decisiones gerenciales en materia de inversión en adiestramiento, modernización de instrumentos, fuentes de información, reparto de responsabilidades, flujos de información y trabajo, pueden aumentar la productividad más que la presión sobre el personal.

embargo, hay un elemento absolutamente decisivo del incremento de la productividad: la Gerencia.

Los problemas de calidad y productividad son problemas de Gerencia

Todo lo que venimos diciendo lleva a la convicción de que los problemas de calidad y de la consecuente productividad de las organizaciones, son problemas de Gerencia. Deming lo sintetiza en una frase: la calidad de la producción de una empresa no puede ser mayor que la calidad que gestiona su Gerencia.

Un hecho empírico particular apoya la conclusión: la relación de las horas de trabajo por unidad de producción para los mismos productos fabricados en EE.UU. en contraposición a los hechos en Japón, se incrementa en la misma medida en que aumenta la complejidad del proceso de manufactura. A medida que aumenta el número de pasos que tienen que ser coordinados, se pone en evidencia la poca consistencia del sistema gerencial.

La calidad de todos los procesos depende de la visión integradora sustentada por la Gerencia. La misión específica de la Gerencia es la de mejorar el sistema organizacional actuando sobre los procesos y liderizar todo el personal en el proceso del mejoramiento.

Al rol del Gerente se aplica el proverbio latino: *Praetor non curat de minimis*, "el jefe no se ocupa de pequeñeces". El personal que desarrolla los diversos roles funcionales, trabaja "en" el sistema; el Gerente en cambio trabaja "sobre" el sistema. Esa preocupación y actividad continua "sobre" el sistema es lo que garantiza el mejoramiento continuo de los procesos, la calidad, y con ella, la productividad.

La filosofía de Calidad

El papel de la Gerencia resulta entonces fundamental e insustituible desde el punto de vista estratégico. En la perspectiva de la educación para el cambio, en concreto, el papel de la Gerencia es central: el Gerente es el pedagogo de la calidad para toda la organización.

Este hecho implica que el primer esfuerzo educativo ha de realizarse con la Gerencia, e inevitablemente con la Alta Gerencia. El propósito de esta acción educativa es como hemos dicho doble: desmontar los mitos viejos, y establecer el nuevo enfoque, al tiempo que se asimila el "nuevo conocimiento", o lo que Deming ha llamado "Conocimiento Profundo".

En primer lugar, hay que dismantelar los mitos que he descrito para establecer el nuevo enfoque. Ese nuevo enfoque se resume en la "filosofía de la Gerencia de Calidad", cuyos elementos fundamentales son:

a) Una concepción general de la actividad económica y empresarial que sostiene que el mejoramiento de la Calidad conduce necesariamente al incremento de la productividad, y precisamente en ese orden de causalidad.

Esta concepción está directamente emparentada con la razón misma de la actividad económica: el responder satisfactoriamente a las necesidades de la colectividad, lo que se traduce en una auténtica preocupación por los deseos y necesidades de los clientes. La calidad puede definirse de muchas formas, pero las empresas exitosas la definen invariablemente en términos de satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente no se da en el producto terminado, sino que está presente desde el inicio de todos los procesos: desde el principio las cosas se hacen bien.

b) Una redefinición del papel de la Gerencia en el seno de las organizaciones, que contempla dos aspectos:

- La Gerencia asume en primera persona el liderazgo del proceso de mejoramiento de la calidad de los procesos. Esto supone un compromiso visible ante toda la organización, que tiene una función pedagógica irremplazable. La calidad no se decreta, ni se ordena, ni se delega; simplemente se lideriza y se propaga con el ejemplo personal.
- La Gerencia actúa sobre el sistema en la dirección del mejoramiento de los procesos. El personal trabaja en el sistema cumpliendo procesos en constante mejoramiento.

c) Una redefinición el rol de los empleados y de sus relaciones con la Gerencia, que contempla los siguientes aspectos:

- El proceso de establecimiento de la Calidad involucra a todos los miembros de la organización, lo que implica que todos comparten la visión de la organización y de su misión y propósitos a largo plazo. Aquí reside el principio de coherencia de la organización.
- Cada miembro del personal está en la capacidad y en el deber de colaborar activamente en el mejoramiento de los procesos que le han sido confiados y que conoce mejor que nadie. Esto implica la constitución de equipos de trabajo en los que se integran empleados, técnicos y gerentes para la identificación de los problemas y su resolución.
- La dinamización de los procesos internos organizacionales, el clima de colaboración universal y el papel rector de la visión global del sistema sustentada por la Gerencia, implica la flexibilización de las

estructuras organizacionales (una guerra contra la departamentalización) y la remoción de los obstáculos comunicacionales y las barreras entre el personal.

- El clima laboral presupone la cooperación entre la Gerencia y todos los miembros de la organización. Esto se obtiene: a) a partir de la convicción de que los problemas y las fuentes de error están en las deficiencias del diseño gerencial de los procesos y no en la animadversión o insuficiente mística del personal; b) a partir del respaldo de la Gerencia al personal mediante la transmisión de la "visión" y "misión" de la organización y la dotación de todo el personal con las herramientas y técnicas para la resolución de problemas.

d) El entrenamiento permanente y sistemático de todo el personal que contempla los siguientes aspectos:

- La visión compartida acerca de la filosofía de Calidad en la propia organización.
- Salir del ámbito de las opiniones y entrar en el terreno del conocimiento objetivo que se obtiene mediante el manejo del concepto de "variación" y la aplicación de las técnicas estadísticas de graficación por parte de todo el personal.

Esto son los elementos constitutivos del enfoque general que ha de reemplazar los viejos mitos. Estos elementos deben llegar a integrarse en la "cultura corporativa" de la organización, es decir, deben ser compartidos por todos los miembros de la organización. Está claro que en este orden de ideas la prioridad está puesta en la Gerencia que debe liderizar el proceso y que permanentemente desarrolla un rol pedagógico en relación con el resto de la organización.

El proceso pedagógico debe iniciarse con la Alta Gerencia y normalmente requiere de uno o más facilitadores pedagógicos externos que apoyan a un equipo consultor. Sin embargo, cuando la Alta Gerencia ha alcanzado la perspectiva de la visión y misión organizacionales, su propio rol pedagógico directo se aquilata. Cuando la Gerencia está ausente del proceso formativo del personal de la organización, invariablemente aparecen posteriormente problemas de diversas índole.

Los contenidos de la Educación para la Calidad

En la medida en que se desmontan los viejos mitos y se establece un adecuado enfoque, es posible hablar de "contenidos cognoscitivos" pro-

piamente dichos, del proceso de Educación para la Calidad. Es posible distinguir dos conjuntos de contenidos:

- a) Los contenidos del proceso de formación de la Gerencia, y
- b) Los contenidos del proceso de entrenamiento de todos los miembros de la organización.

La formación del Gerente

El proceso de formación del Gerente plantea exigencias particulares que se derivan del hecho de que la Gerencia trabaja "sobre" el sistema, es decir, ejerce el papel rector de todo el proceso organizacional tomando las decisiones estratégicas. Los contenidos de la formación gerencial han sido sintetizados por Deming en lo que él llamó "un sistema de Conocimiento Profundo"⁸, que integra cuatro áreas cognoscitivas mutuamente implicadas:

- a) Teoría general del sistema.
- b) Teoría de la variación estadística.
- c) Teoría del conocimiento.
- d) Teoría psicológica de la personalidad.

El entrenamiento del personal

El entrenamiento del personal persigue como propósito más generales la adquisición de nuevas competencias, el reforzamiento de la confianza en sí mismo y la ampliación de la manera de ver la empresa.

Las exigencias particulares del entrenamiento del personal se derivan del hecho de que trabaja "en" el sistema, es decir, en la gestión directa de procesos particulares. En concreto, será preciso al personal un desarrollo versátil de habilidades y destrezas técnicas para poder operar procesos en continuo cambio técnico, tal y como lo exige el mercado cada vez más competitivo. Pero al mismo tiempo, todo el personal requiere la capacidad para identificar problemas y precisar objetivamente sus alcances; en concreto, requiere conocer la teoría de la variación estadística y las técnicas estadísticas de control y graficación de la calidad. Estas exigencias se traducen en tres áreas cognoscitivas:

- a) Herramientas de detección y resolución de problemas y técnicas estadísticas de control de calidad.
- b) Entrenamiento técnico para los procesos (innovación tecnológica).

8. Cfr. Deming W. E. *Fundamentos para gerenciar la calidad en el mundo occidental*, Process Management International de Venezuela, Caracas s/f., p. 7 ss.

- c) Habilidad comunicacional para facilitar la fluidez intraorganizacional de información.

¿Cuándo se debe entrenar?

Las ocasiones de entrenamiento son múltiples. Las principales son las siguientes:

- a) *Para consolidar la "cultura corporativa", ese conjunto de valores y lineamientos que definen la identidad de la organización:*
- Cuando la organización redefine su "visión" y su "misión", porque los objetivos, los papeles y las condiciones de trabajo requieren entonces ser redefinidos.
 - Cuando los miembros del personal necesitan información sobre una modificación de los objetivos, sobre estrategias, sobre funciones o responsabilidades.
 - Cuando los valores de la empresa son mal interpretados, son ambiguos o demasiado abstractos.
 - Cuando los propósitos —la misión de la organización—, no están claros.
- b) *Para integrar al recién llegado:*
- Cuando se deba informar a un recién llegado, de cualquier nivel, sobre la organización, su filosofía, su manera de trabajar.
 - Cuando algún miembro de la organización asume responsabilidades de Gerencia.
- c) *Para desarrollar nuevas competencias:*
- Cuando miembros del personal tienen necesidad de informaciones precisas que les permitan aportar una contribución en cuanto participantes totalmente en el funcionamiento de la organización.
 - Cuando miembros del personal aplican en la actualidad una cierta capacidad y requieren ampliar sus competencias técnicas.
 - Cuando se desea que los empleados adquieran una habilidad precisa.

Características del proceso de entrenamiento organizacional

Supuestos los anteriores contenidos, el proceso de entrenamiento en el seno de la organización debería caracterizarse por los rasgos⁹.

a) Todo el proceso educativo debe fundamentarse en la "visión" y "misión" que la Gerencia ha reconocido a la organización y que la hacen única. El propósito de fondo será el de transmitir mediante la formación, la filosofía y los valores de la empresa. La Calidad dependerá cada día más de la capacidad de repartir responsabilidades y compartir valores. Los mejores programas de formación son los que logran proponer estos valores abiertamente.

b) El entrenamiento es el modo más directo de capitalizar el recurso humano de la organización. Es preciso pensar en una inversión-capitalización a largo plazo que implica la estabilidad laboral de los miembros y el considerarlos como sujetos de una potencial carrera profesional para toda la vida. La movilidad del personal descapitaliza y resta integración a los propósitos organizacionales.

c) El entrenamiento no se da nunca por terminado, sino que constituye una actividad regular de la organización, que afecta a todo el personal. Ampliar el conocimiento y las capacidades del personal es una meta de la organización.

d) El presupuesto y el tiempo dedicados a entrenamiento y re-entrenamiento no se regatean. Conviene que el entrenamiento sea planificado como actividad normal —o extraordinaria— del personal, dentro del tiempo de trabajo. De ese modo la organización evidencia en interés e importancia reales que concede no sólo al entrenamiento, sino a las personas concretas¹⁰.

e) El entrenamiento ha de realizarse normalmente en el lugar de trabajo y en las condiciones habituales que ha de enfrentar el personal. La organización se convierte en agencia pedagógica. Es importante que Gerencia y empleados participen simultáneamente en los procesos de entrenamiento: el Gerente no sólo se potencia como facilitador-instructor, sino que es la persona indicada para responder a múltiples consultas y resolver problemas concretos.

f) Si bien el entrenamiento o capacitación de un trabajador en determinadas habilidades o técnicas puede darse por terminado cuando

9. Peters T. *Del Caos a la Excelencia*, Barcelona 1990, pp. 420 ss.

10. La Nissan, al establecerse en Smyrna (Tennessee), invirtió 63 millones de US\$ en capacitar al personal antes de iniciar operaciones (30.000 US\$ por persona): de ese modo no sólo se aseguraba el personal mejor capacitado, sino que evidenciaba el valor e importancia que concedía al capital humano.

el desempeño de ese trabajador alcanza la situación de "control estadístico" (su "variación" estadística está dentro de los límites de control), la ampliación de conocimientos y capacidades del personal es ilimitada y puede cubrir las más diversas áreas. Al respecto, ha escrito Deming: "Si me preguntaran a mí, diría que hay un temor generalizado hacia la instrucción. A la gente le da miedo tomar un curso. Podría no ser el indicado. Mi consejo es: "Tómelo". Busque el indicado más tarde. ¿Y cómo hace para saber que no es el indicado? Estudie, aprenda, mejore. Muchas compañías gastan grandes sumas de dinero para ayudarle a su gente en esta forma y en la otra: En aritmética, en geología, en geografía, en aprender sobre transmisiones. Uno nunca sabe lo que puede emplearse, lo que puede necesitarse. El que cree que tiene que ser práctico no va a estar aquí mucho tiempo. ¿Quién puede saber lo que es práctico? Ayúdeles a los demás a mejorar. Quiero decir a todos¹¹.

g) La educación, el entrenamiento suelen ser las palancas estratégicas que preparan y posibilitan un viraje organizacional. Por ejemplo, cuando la organización redefine su visión y misión, no sólo es necesario transmitir la redefinición a todos mediante el proceso pedagógico, sino que ese proceso pedagógico es el catalizador más importante del cambio.

h) En contra de la tendencia habitual, en tiempos de crisis —que son tiempos de cambio veloz y redefiniciones—, una organización gerenciada en la perspectiva de Calidad, no disminuye el entrenamiento ni recorta el presupuesto destinado a capitalizar a su recurso humano, sino que entiende perfectamente que de la capacitación de su personal seguramente brotarán la capacidad de adaptación de nuevas situaciones y las líneas de superación de la crisis.

i) El entrenamiento también está sujeto al criterio fundamental de calidad: responde a las necesidades del personal y nadie mejor que el personal conoce esas necesidades. Esto significa que el diseño de los contenidos de la capacitación es dialogal y en él participa activamente el personal de línea.

11. E. Deming, Seminario del 5 al 8 de febrero de 1985, citado por M. Walton, *Cómo administrar con el método Deming*, Bogotá 1988, p. 93.