

Estrategia de la Calidad

ING. RICARDO ALANIA VERA
Gerente Técnico de Corporación Inka Kola Perú S.A

Tom Peters y Robert Waterman, en su libro "En Busca de la Excelencia", mencionaban que *«el surrealista belga René Magritte pintó una serie de pipas y la intituló «cesin'est pas un pipe» (esto no es una pipa). La representación de un objeto no es el objeto, el organigrama de una empresa no es la empresa, ni una nueva estrategia es el remedio a un mal de la empresa. Todos lo sabemos. Pero cuando surge un problema, pedimos una nueva estrategia y probablemente una organización».*

En el tema que nos toca exponer y que se refiere a la Estrategia de la Calidad hay que considerar implícita la Calidad de la Estrategia y en este primer concepto quisiera detenerme para profundizar sobre él.

Es indudable que la calidad de la Estrategia pasa por encima de los argumentos metodológicos y se centra más en los argumentos estratégicos o mejor llamado entorno estratégico. Pero quisiera definir y diferenciar el entorno comúnmente conocido del entorno estratégico. El primero es una secuencia de informes, situaciones, estadísticas, etc., que nos configuran lo que parafraseando a René Magritte diríamos «esto no es la realidad», Entonces es, donde creo que surge el concepto de entorno estratégico que los define como un análisis de valor de los argumentos del entorno. Como una interpretación de la realidad, como una lectura de la misma a la luz de experiencias y vivencias reales e imaginarias, de cuestionamientos severos de nuestras más profundas creencias. Debemos, porque, así no los exige el medio y a través de lo mencionado, suponer nuestro futuro y redescubrir nuestra misión (esencias innegables del liderazgo) e ingredientes básicos de la Calidad de la Estrategia. Ello nos deberá llevar a formular una Estrategia de la Calidad.

Definido el contexto del que forma parte la estrategia de la Calidad, conviene que nos detengamos por un momento a analizar lo que es una estrategia y lo podemos hacer en función de tener claro, qué no es una estrategia, tal como lo mencionan Boris Yavitz y Williams Newman en su libro Estrategia en Acción.

La estrategia no es una respuesta a las funciones del corto plazo.

La estrategia no es una compilación de datos estadísticos.

La estrategia no es racionalización.

La estrategia no es un plan operacional o funcional.

La estrategia no es un listado de buenas intenciones.

La estrategia no involucra sólo a los jefes de la compañía.

La estrategia de Calidad es la construcción de un camino sobre un entorno estratégico dinámico y que tenga como estrella guía «la misión», como actores permanentes a las personas y como conductor al líder, racional y apasionado, seductor y dog-

mático, soñador y pragmático, es decir al hombre, esencia misma de la contradicción y paradoja y hacedor irrenunciable de los caminos cualitativos de la historia y que adquiere mayor relevancia en esta época signada por la tecnología y las comunicaciones, la globalización y la revolución de los modos culturales. Por que en este nuevo orden de la economía, donde los productos primarios se han desconectado del empleo, los capitales adquieren relevancias fantasiosas, las oficinas se convierten en fábricas de ideas (y hasta adquieren arquitectura de «producción»). Es innegable la participación vital que tiene, porque sólo él será capaz de atender la problemática y crecer con ella.

En el proceso de formulación de una estrategia, lo más importante y relevante es sin lugar a dudas la definición de la misión y ésta debe de estar enmarcada dentro de ese entorno estratégico y respaldada por el liderazgo, la confianza y la participación.

En 1978 sólo el 30% de quienes respondieron una encuesta de consumidores en Estados Unidos dijo que consideraba la Calidad mas importante que el precio cuando adquiría un bien o servicio. En 1970 más del 70% respondía que la calidad era lo primero.

La calidad total es entendida y definida como la suma de la Calidad del Servicio y la Productividad, que a su vez es la Calidad del Uso de los recursos necesarios para prestar el servicio. En el libro El líder visionario de B.Wall, R.Solum y M.Sobol se menciona que, en 1994, en el Japón se gastaba menos del 10% de su presupuesto activo para encontrar y corregir defectos, mientras que en los Estados Unidos se gasta un promedio de 25% de su presupuesto activo para corregir equivocaciones.

En 20 años la participación Japonesa creció en el mercado americano de ser 0.22% al 25%, los fabricantes americanos de televisores a color se redujeron de 25 empresas a cero y el mercado entero de electrónica de consumo, es monopolio japonés.

He querido mencionar estos ejemplos para evidenciar lo que es fundamental. Sin una visión estratégica no se puede concebir una misión y por ende no se puede formular una estrategia. Insisto, la Estrategia de la Calidad pasa por la Calidad de la Estrategia, que a su vez es el resultado de un análisis y concep-

tualización de un modelo estratégico que es generado de un entorno estratégico. Si matemáticamente quisiéramos factorizar el término común nos quedaríamos con estratégico y puntualizar que esta palabra es un concepto que, por encima de la metodología, engloba la realidad, aquella que es y aquella que va a ser. Lo mencionado respondió en el Japón a una «visión» y una «misión» y en un país donde lo que abunda son agua y japoneses aquello produjo el «milagro» de, por ejemplo, revertir la balanza comercial que en el año 1950 era negativa en aproximadamente 1,000 millones de dólares a positiva, con cerca de 250,000 millones de dólares en 1992.

¿Qué nos obliga a la formulación de la Estrategia de la Calidad? El mundo cambió. La comunicación está tratando de uniformizar nuestros modos culturales. Los negocios son diferentes. Las personas somos diferentes y las brechas generacionales se hacen cada vez más grandes y los límites generacionales cada vez más cortos. Para una persona que nace con el teléfono celular, los juegos electrónicos, la calculadora, la violencia, etc. el sentido del deber, del derecho, de la familia, de la solidaridad son diferentes a los nuestros y difícilmente lo entenderemos a cabalidad. No nos olvidemos que la actitud es la estructura mental (formada a través de hechos pasados) con que afrontamos hechos futuros y es ahí donde se tiene el campo de batalla ¿cómo entender lo que no sabemos? ¿cómo sentir lo que no estamos preparados para sentir?. El permanente cuestionamiento, la visión y la misión entendidos luminalmente, quizás como actos de sobrevivencia, nos ayudarán a establecer el mapa de aquel camino que se construye con las Herramientas de Calidad, pero que se traza con la estrategia de la misma.

La estrategia de la Calidad, teniendo como base un modelo como el que acompaño a esta separata, es sin lugar a dudas la conciliación de tres factores que, al ingresar al proceso donde se aplican las Herramientas de Calidad, generarán Calidad Total, teniendo, como premisa fundamental, el control de la variación, ya sea humana, técnica o logística. Éste es el fundamento de la Estrategia de la Calidad.

Nuestro primer factor es el HOMBRE, y más que el hombre es la sociedad; hay quienes decían que nuestra disciplina, más que corregirla por ahora habría que manejarla; no comparto esta apreciación, porque manejar es manipular y nosotros debemos de encausar en capacitar y solo la capacitación generará aquello que nos hará sobrevivir y que además impulsará esos tremendos recursos que guardamos. Eliminemos la variación humana. Pero no podemos crear robots, porque sino, no avanzamos. Debemos de respetar la libertad esencial del hombre, aún la libertad de equivocarse. Capacitando creamos progreso y realmente hacemos un culto a la divinidad, porque apostamos a lo que conocemos y sólo sospechamos, pero cuyo potencial sabemos es infinito y su límite el cielo (sólo así podemos entender que llegamos al siglo XXI, vivos, con interés, con esperanzas, con dinamismo y con creatividad).

Nuestro segundo factor material, nuestro modelo Estratégico de la Calidad tiene que estar convencido que este factor es gravitante. Pero ahora debemos nuevamente introducirnos en nuestras empresas proveedoras, ser socios, perfeccionarnos juntos, apostar permanentemente a la equidad y honestidad de nuestras relaciones (qué importante y vital).

Nuestro tercer factor es el factor mismo de nuestro proceso, pero en este caso el proceso médico. Es para mí irrespetuoso hablar de ello. La percepción que tengo al saber que gran porcentaje de las enfermedades que nos aquejan son sicosomáticas, es que el médico se convierte en muchos casos, queriendo o sin querer, en un líder de circunstancias con todo lo que ello implica.

Pero los factores analizados no serían nada si detrás de ellos no existiera la gerencia, el liderazgo gerencial «lo que eres habla tan fuerte que no oigo lo que dices», una acción vale más que mil palabras. Este factor dentro de la estrategia de la Calidad adquiere una importancia extrema. Abarra Zaleznick, profesor de Harvard, dice que hay dos clases de líderes, los que son inventados por las circunstancias y los que se inventan así mismos. Los últimos son los verdaderos líderes, aquellos que sufrieron en el avance, que experimentaron el fracaso y que se levantaron, que aprecian y quieren, que enseñan, que acogen, que son rectos pero bondadosos, que miran el horizonte, que intentan ser originales, que desafían, que innovan, que desarrollan, que se equivocan y que inspiran confianza.

Este es el factor determinante, pero un líder es el que teniendo una visión y misión clara de los objetivos, de las circunstancias y del entorno, forma el camino, incita a hacerlo, ilumina y crea condiciones de trabajo eficientes.

Busca la raíz de los problemas, tratando en lo posible de usar a la estadística, definida como la forma matemática y cuantitativa de relacionar nuestros objetivos y nuestras realidades, facilitando un lenguaje que a su vez nos permita una comunicación y entendimiento efectivo para procesar la información y convertirla en conocimiento. Este conocimiento no sólo es fruto de los datos, es fruto de la interpretación valorativa de los mismos.

Estos factores entran en la «caja negra» del proceso donde, aplicando las Herramientas de la Calidad, se debe lograr un servicio oportuno, eficiente, valioso en el tiempo, honesto, simple, efectivo y eficiente, para que nuestros pacientes, que son la razón de nuestra existencia, se sientan confortados y satisfechos.

Este paso genérico sobre el modelo que servirá de base a la Estrategia de la Calidad es en mi experiencia la base fundamental de la misma y detallarlo, conocerlo, elaborarlo e implementarlo es la tarea que nos toca a nosotros desarrollar en cada una de nuestras actividades profesionales y tener el privilegio de ser hacedores de nuestro futuro y estar seguros de que éste será de CALIDAD.