



# El futuro de la calidad

Por **Paul Borawski**

American Society of Quality

Traducción: *Francine Saenz Valiente*

**H**acer futurología, una frase acuñada por una nueva profesión de futurólogos, es el arte y a veces ciencia de anticipar el futuro. Como dice el refrán, *aquellos que se anticipan tienen ventaja sobre los que no lo hacen*. Cada cultura capta esta sabiduría en las lecciones que se enseñan a los niños. Esta sabiduría es más valiosa en un mundo en donde el futuro se presenta a velocidades cada vez más rápidas. Y, entonces, inventamos y perfeccionamos nuevas herramientas. Una herramienta a la cual apelamos es un estudio del futuro; en nuestro caso, un estudio que explora el futuro de la calidad. Casi 100 líderes del pensamiento del mundo entero del movimiento de la calidad, que representan cada sector de la economía, compartieron sus ideas a fin de lograr una interpretación verosímil de las fuerzas que determinan el futuro de la calidad. A través de una serie de charlas y diálogos virtuales, los panelistas llegaron a una clasificación final de las siete fuerzas claves que delinearán el futuro de la calidad.

- Globalización
  - Responsabilidad social
  - Nuevas dimensiones de la calidad
  - Envejecimiento de la población
  - Cuidado de la salud
  - Inquietud por el medioambiente
  - Tecnología del siglo XXI
- ¿Cuáles son algunas de las consecuencias más interesantes que derivan de estos estudios del futuro? Existen varias, pero consideremos siete de ellas.

## Cambios en la calidad

Si pensamos en las tradiciones de la calidad del siglo XX, podemos decir que la calidad está mayormente basada en el control y en el mejoramiento. Primero, controlando un pro-

ceso y luego sometiendo dicho proceso a un mejoramiento continuo. Éstas son las tradiciones de la calidad. Y aunque son necesarios, ellos por sí solos no serán suficientes para asegurar la calidad en el tiempo. O tal vez, para realzar la importancia de la calidad. Abarca todo el conjunto de habilidades que se oponen a la noción de control y mejoramiento, que son las habilidades, y de hecho todo el estado de ánimo, que nos permite lidiar con el caos, el cambio, la transformación. Uno crea el *statu quo* y el otro lo destruye. Usted seguramente colocaría a la innovación dentro de las habilidades emergentes, e incluiría a la transformación allí. Estas consecuencias intentan lograr que la calidad tenga mayor adaptación a un ambiente que cambia velozmente.

## Inversiones de la gente

Existe todo tipo de indicaciones de las inversiones que la gente necesita, que surgen de lo que este estudio nos dice sobre el envejecimiento de la población, la velocidad del cambio, la aparición de nuevas tecnologías. Los futuristas ahora nos dicen que la información se duplica cada 18 meses. De modo que si tomamos esos 18 meses que dicen que necesitamos, la calidad puede ayudar a la empresa a hacerse a la idea y a aceptar la creciente cantidad de información existente que debe ser considerada. El crecimiento de la información y el nuevo conocimiento traen aparejada la necesidad de aprender. Todos necesitan tener conocimiento sobre la calidad y una alfabetización cultural para un mundo global, cambio y transformación en respuesta a estas herramientas emergentes y sistemas además de los procesos para poder enfrentar la complejidad de nuestro futuro. Los líderes empresariales deben preparar su organización para realizar mayores inversiones en la moneda de su personal.

## Integración de la calidad

Toda vez que las organizaciones continúan lidiando con la calidad como un departamento o como una función, realmente necesitan aceptar la noción de que la calidad debería estar integrada en el sistema de gestión. Afortunadamente, tenemos un par de modelos excelentes para el sistema de gestión: el criterio Baldrige (y sus equivalentes nacionales en todo el mundo) y la norma ISO 9001, en los cuales la calidad brinda el contexto para administrar la empresa, en vez de ser considerada como un apéndice o un aporte tardío en el ciclo. El colocar a la calidad en un contexto empresarial le permite a la organización ser sensible a sus necesidades estratégicas. O, en otras palabras, la calidad queda implícita en lo que la organización quiere lograr, no solamente los resultados de su producción sino todos los resultados que desea. La calidad, entonces, se transforma en una ventaja estratégica en ese proceso. Ese valor estratégico que asegura el valor operativo consiste en que la calidad está desde un principio brindando los mayores aportes posibles a través de todo el sistema. La calidad puede luego optimizar su valor a través de aportes que benefician los ingresos brutos, los resultados netos, el bienestar de toda la empresa, valorizan al cliente y los intereses de los accionistas. Si uno no persigue estos

aportes de una forma sistemática es miope y suboptimizable en el mejor de los casos y potencialmente catastrófico.

Mientras que varias organizaciones se han centrado en la disminución de defectos a través de prácticas eficientes y sistemáticas, otras han perdido de vista el hecho de que hay una gran cantidad de herramientas de calidad que apuntan a las ganancias del negocio. La calidad debe identificar las necesidades del cliente; es planificada para satisfacer dichas necesidades y puede ser utilizada para disminuir el tiempo del ciclo en los procesos. Si uno utiliza la calidad en una forma integrada (sistemática), reduce la posibilidad de sacarla de contexto y de llegar a callejones sin salida, por ejemplo, al utilizar la calidad únicamente para reducir los defectos a costa de reconocer las cambiantes necesidades de los clientes.

## Clientes basados en el valor

El mundo crece a pasos cada vez más agigantados. La respiración adquiere velocidad. En un momento tal vez alcanzaba con que el producto satisficiera los requisitos. Eso es necesario pero no suficiente en el futuro. Debe haber habido un momento en el cual si uno hacía un producto sin defectos, tenía asegurada una ventaja competitiva. Eso no es necesariamente cierto hoy en día. No hay dudas de que existe una mayor atención en reducir defectos, pero simplemente fabricar o producir un servicio sin defectos no alcanza. La velocidad no alcanza, ya que, entre los primeros productos que se comercialicen, habrá mayor número de productos defectuosos. Los costos bajos pueden no ser suficientes. Las organizaciones más exitosas del futuro manejarán la totalidad de la experiencia del cliente, que es más que simplemente la suma del servicio y del producto. La calidad empírica está apareciendo, en forma creciente, en las conversaciones de las empresas de primera categoría, las grandes compañías. Los cargos ahora están cambiando: de vicepresidente de calidad a vicepresidente de experiencia total del cliente.

Esta transformación, en la cual la experiencia emerge como un tema de la ciencia y de la administración, está teniendo lugar en un mundo en el cual los consumidores están cada vez más informados. Como consumidores, antes estábamos limitados a hacer las compras en un lugar adonde podíamos llegar en auto; ahora, por medio de internet, podemos comprar en cualquier lugar del mundo. Y como consumidores ahora tenemos conocimiento de la experiencia de otros consumidores, por ejemplo, de las calificaciones de los clientes, que están disponibles en la punta de nuestros dedos. Consideramos la reputación de una compañía como un ciudadano del mundo, por cuán responsable socialmente se la percibe a la compañía. Todos estos factores son parte de la ecuación de valor que los consumidores utilizan para tomar sus decisiones de compra. Ya no es tan sencillo como sólo el precio y la disponibilidad.

## Globalización

De todas las fuerzas que aparecen en estos estudios del futuro a través de los años, la globalización ha sido una constante. Pero es la fuerza que ha sufrido más evolución.

En la década de los noventa, la globalización era un enorme emergente mercado de consumo y una oportunidad para los Estados Unidos de Norteamérica y otros países desarrollados. A fines del siglo, la globalización era considerada una amenaza. Existían temores sobre la posibilidad de que China e India inundaran el mercado en cuanto a producción y baja mano de obra. En 2008, la globalización simplemente era un darse cuenta de que el mercado es global, y eso es simplemente lo que es. La mayor parte de las conversaciones sobre la exportación e importación de trabajos está solamente dando lugar al hecho de que más y más compañías tienen alcances globales, más y más compañías utilizan redes de proveedores globales, más y más compañías tienen empleados en todo el mundo, y es simplemente la forma en que se manejan los negocios. Es así, y es irreversible. Y es tanto una oportunidad como una amenaza, sólo depende del enfoque que se le dé. En este tipo de mundo, es mucho mejor pensar en cómo uno va a estar activo para apreciar y comprender cómo la fuerza de la globalización va a transformarlo, en lugar de ser pasivo y esperar a sentir el impacto.

## Anticipación

Estamos llegando rápidamente al punto en el cual nuestras capacidades físicas superan nuestras habilidades culturales para hacerles frente. Me estoy refiriendo específicamente a las implicancias de la rapidez de los cambios tecnológicos. Puede haber un punto en el cual, culturalmente, no podamos tolerar los cambios físicos y técnicos a nuestro alrededor y que la cultura inhiba los cambios en vez de abrazar la tecnología. Podemos culturalmente poner los frenos a la tecnología porque simplemente no podemos enfrentar las implicancias de la nanotecnología, de la biotecnología y de tecnologías a las cuales aún no hemos clasificado.

Si aceptamos que existe una creciente velocidad de cambio y que posiblemente continuará constante en el futuro previsible, debemos reconocer que existe un creciente beneficio que recibirán los que lleguen allí primero. En el mundo de internet existe mucha documentación que se refiere a que el primero en comercializar recibe el 80% del beneficio. Los ciclos vitales están colapsando. Existe sin duda la volatilidad. De modo que las organizaciones deberán mejorar sus habilidades para anticipar el futuro y para ser sensibles a los hechos impredecibles que destruyen sus mejores planes. Si no mejoramos nuestra habilidad de anticipación, perderemos ante los que sí logren hacerlo. Las organizaciones deben tener una serie de herramientas para anticipar el futuro. De esto se trata el futurismo: de la planificación del escenario. Éstas son las herramientas rudimentarias que ruegan a la profesión de la calidad que las levante y las utilice.

## Sistemas de vida

Nadie puede dudar de que en todas partes exista cada vez más complejidad. Nuestro futuro es más complejo que nuestro pasado. La tecnología provoca complejidad; la

globalización, empleados que ya no trabajan en el mismo lugar físico. Hay mucha complejidad que es introducida en nuestro medioambiente, y nuestros viejos enfoques jerárquicos y mecánicos sobre la gestión no anticipan en su totalidad las consecuencias de actuar en nuestros sistemas. La calidad estaba construida en el diseño del proceso y no existe nada malo en ello, pero hoy apreciamos que nuestros procesos no pueden ser trabajados en forma aislada, sin considerar que éstos interactúan como un sistema. Debemos empezar pensando que nuestros procesos están interrelacionados en sistemas, los que están generalmente formados por grupos de gente que lleva a cabo trabajos. En cuanto a ésta, a pesar de que las nociones de Taylor no son mecanicistas sino orgánicas, cuanto antes empecemos a pensar en los estilos de vida de la gente de la empresa, antes nos podremos beneficiar de la esencia que hace que las personas sean mejores que las máquinas.

Existe mucho conocimiento en el reino orgánico que aún no ha sido introducido en la gestión. Aquellos que anticipan sus prácticas en modelos orgánicos de sistemas vivos aventajarán a aquellos que continúan tratando de obtener modelos mecánicos para trabajar en ambientes cada vez más complejos. Muchas organizaciones están empezando a utilizar modelos de sistema para lidiar con esta complejidad. Las personas que rechazan los modelos se quedan en la imperfección de éstos. Pero los científicos nos dicen que la ciencia avanza al reconocer que aunque nuestros modelos son imperfectos, son lo mejor que tenemos, y evolucionan a medida que evoluciona nuestro conocimiento del modelo y del mundo real. De modo que no es que no tiene valor porque el modelo es imperfecto, el modelo es la mejor representación de la realidad que podemos lograr. A medida que observamos la realidad y probamos la realidad contra el modelo, desarrollamos el modelo en respuesta a lo que aprendemos de la realidad, y el modelo por lo tanto se vuelve mejor y más predecible del futuro.

ASQ llevó a cabo su primer estudio del futuro en 1995, el cual estaba orientado a 15 años. Una cosa que aprendimos es que subestimamos la velocidad del cambio. De modo que, desde entonces, para estar a la altura de la velocidad del cambio realizamos el estudio cada tres años. Aprendimos que todo lo que sabemos del futuro será superado por todo lo que no podemos saber del futuro. Es cierto que el futuro nos sorprenderá. Otra es que la "globalización" es la única fuerza de cambio que podemos tomar en cuenta, ya que ha sido constante en los cinco estudios de calidad de futuro que llevó a cabo ASQ.

No hay duda de que todas las fuerzas de cambio están actuando sobre nosotros. Podemos hacer caso omiso de ellas sólo bajo nuestra propia cuenta y riesgo. Si anticipamos el futuro, y nos volvemos competentes en nuestra habilidad para liderar el cambio, podemos prosperar. Este artículo comenzó con un viejo refrán y terminará de igual modo. *No existe nada más constante que el cambio.* ■

**Paul Borowski** es director ejecutivo de American Society of Quality (ASQ) y director de Estrategias.

