

# Érase una vez una fábrica...

Fábula sobre  
la calidad



GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**  
INTERES GENERAL

John  
Guaspari

## PRÓLOGO

**H**ubo un tiempo en que el idioma era muy aburridor Plano sin Vida  
Era perfectamente funcional perfectamente utilitario  
Pero no tenía música

No tenía brillo

Una frase típica sonaría como ésta Y la siguiente como ésta Y la siguiente como ésta Y seguiría indefinidamente de la misma manera

Esto ocurría tanto en el idioma escrito como en el hablado

No había poesía

No había canciones

No se guardaban registros de ninguna naturaleza

Y así era porque la gente no quería molestarse en dejarles a sus descendientes una prosa tan plana tan carente de vida

Rufo Punto vivió hace mucho tiempo. Nadie está seguro sobre la época exacta que vivió. Si usted ha llegado hasta aquí, entonces ya sabrá porqué. De todos modos, eso fue hace mucho tiempo, y la leyenda dice que Rufo disfrutó bastante la vida.

El sentía la felicidad.

El sentía la tristeza.

El sentía el dolor.

El sentía la alegría.

El sentía todas esas cosas y otras más.

Pero, por encima de todo, sentía profundamente. Sin embargo, cuando trataba de explicarles esos sentimientos a otras personas, todas ellas terminaban escondiéndose detrás de la puerta.

Rufo decía cosas como:

Esta fue una experiencia muy conmovedora Siento gran alegría

O:

El dolor que tengo en el callo del pie es atroz

O:

Detesto tener que hablar de modo tan torpe

Y las personas que escuchaban a Rufo decían:

Nos complace mucho que usted sienta tanta felicidad

O:

Quizás unas sales de Epsom le ayudarían

O:

No entendemos por qué razón usted piensa que hablar tal como se acostumbra deba considerarse torpe

Rufo sentía que algo le roía en estómago.

Esto, por lo menos, le permitía dejar de pensar en sus callos por un momento.

Una noche, Rufo se arrodilló y rezó la misma oración de siempre:

Por favor Dios permite que alguien invente algo para que nuestro idioma deje de ser tan amorfo y aburridor

Luego estiró las mantas y se acostó. Pero no podía dormir. De modo que se levantó y se dirigió al escritorio, lleno de desesperación. Tomado papel y lápiz, escribió:

¿Por qué es el lenguaje tan inadecuado para transmitir los verdaderos sentimientos y emociones?

Se detuvo y leyó lo que había escrito.

Luego escribió:

¿Qué fue ese garabato tan curioso que puse al comienzo y al final de la última frase?

Nuevamente se detuvo a leer lo que acababa de escribir.

Esta vez no sonrió.

Así fue como se descubrió la puntuación.

**P**untuación S.A. era una empresa fabulosamente exitosa. Esto no debe sorprender a nadie. Si la gente quería hacer algo más atrevido que comenzar las frases con mayúscula, necesitaba a Puntuación S.A. La empresa ofrecía una amplia gama de productos:

Comas, apóstrofos y puntos.

Signos de interrogación, signos de admiración y guiones.

Paréntesis y corchetes.

Puntos y comas y dos puntos.

Incluso artículos de lujo, como los puntos suspensivos.

Todos eran signos de Puntuación, para los cuales había una amplia gama de mercados. La empresa les vendía sus productos a:

Escritores, que necesitaban grandes cantidades de signos de admiración para poner en palabras como: “¡Caramba!” y “¡Hurra!”

Abogados, que compraban comas por toneladas para colocar después de sus considerandos.

Médicos, para quienes se creó una línea especial de signos de puntuación, legible solamente para los farmacéutas.

Artistas de tiras cómicas, que no podían usar palabras obscenas en la prensa para la familia.

Hombres y mujeres de negocios, que prefirieron los dos puntos al punto y coma; los comités de compras los eligieron por consenso.

La lista de clientes seguía y seguía.

También había muchísimos imitadores y competidores que ofrecían las mismas “clases” de productos. Pero si rastreamos el origen de todos ellos, llegamos directamente a la puerta de Puntuación S.A.

Sin embargo, ninguno de esos competidores les llegaba siquiera a la suela de lo zapato a Rufo Punto y a sus descendientes en cuanto al poder, al genio y a la innovación comerciales que ellos habían demostrado.

Sí, Puntuación S.A. era una poderosa empresa comercial. Pero su impacto y sus aportes a la sociedad fueron más trascendentales que sus utilidades.

Piense usted, por ejemplo, en las miles de vidas que se han salvado desde que fue posible imprimirle a la simple palabra “Fuego” el sentido de urgencia de “¡¡¡Fuego!!!”

Puntuación S.A. lo hizo posible.

Piense en el importante papel que desempeñaron durante las dos guerras mundiales los operadores de radio que utilizaban la clave Morse ¿De dónde cree que sacaron todos esos puntos y rayas?

Piense en el efecto de Puntuación S.A. sobre nuestra herencia literaria. Piense, por ejemplo, que sin su aporte todavía no sabríamos de el cuervo de Poe exclamó ¡Nunca más!

Si, tenemos que agradecerlo esto y mucho más al personal de Puntuación S.A.

Esas personas eran influyentes.

Eran admirables.

Eran invencibles

O, por lo menos, eso creían.

**D**esde luego, la superioridad de Puntuación S.A. no estaba libre de desafíos.

Parecía que todos los días en escena un nuevo reto.

Al principio fue Emociones S.A. empresa especializada en signos de admiración. (le fue muy bien durante un tiempo, pero el Departamento del Medio Ambiente la hizo cerrar por el alto nivel de ruido que generaba.)

Luego vino interrogación S.A., especializada en signos de interrogación. (con el tiempo, la indecisión acabó con esta empresa.)

Hubo incluso un mercado negro para los clientes que querían mentir, tergiversar y hasta incumplir contratos. Una compañía de origen dudoso, llamada Desaparecer S.A. se encargaba de atender esta clientela. (Esos puntos de puntuación se veían perfectamente bien al hablar o al escribir; pero en el curso de unos pocos minutos se desvanecían sin dejar rastro. Después de una audiencia ante el gran jurado, esa empresa también desapareció.)

La lista de los posibles competidores era interminable. Cada cual captaba el interés del público durante un corto tiempo con una nueva artimaña o con una versión barata del producto original. Pero en un breve lapso, cada uno de ellos desaparecía.

No, cuando se trataba de buscar puntuación el lugar adecuado para conseguirla era Puntuación S.A. esta empresa gozaba de prestigio, de innovación, de una amplia línea de productos. Era líder en el mercado (por un amplio margen).

Puntuación S.A. era la constante.

O, por lo menos, eso creía.

Pero, un día, el Jefe revisó los informes trimestrales de ventas, y un nombre poco familiar llamó su atención.

¡Oh! Puntuación S.A. estaba a la cabeza, pero en un segundo lugar vio a un nuevo rival llamado Procesos S.A.

Llamó al hombre que era su mano derecha.

-¿Qué sabe usted acerca de Procesos S.A.?-le preguntó al Jefe.

-Creo que son los que ocupan el segundo lugar - le contestó su mano derecha—en realidad, creo que han ocupado el segundo lugar durante los últimos cuatro trimestres.

La mano derecha notó que esta noticia no le gustó al Jefe. Y a él no le gustaba darle malas noticias al Jefe.

- Yo no me preocuparía –continuó la mano derecha, tratando de calmar al Jefe (y de calmarse a sí mismo)-. Al fin y al cabo, alguien tiene que ocupar el segundo lugar. Da lo mismo que sea Procesos S.A. al a larga esa empresa desaparecerá como todas las demás. Ya lo verá.

- Espero que no se equivoque –le contestó el Jefe.

Pero la mano derecha se equivocó.

Procesos S.A. se mantuvo en segundo lugar durante seis trimestres consecutivos. Esto era ya suficientemente malo.

Pero lo que realmente molestaba al Jefe era que Procesos S.A. había aumentado su participación en el mercado durante diez trimestres consecutivos – a costa de Puntuación S.A.

Y eso nunca había ocurrido antes.

El Jefe llamó al hombre que era su mano izquierda y le preguntó qué opinaba sobre el asunto.

- No se preocupe Jefe, Procesos S.A. no es una amenaza para nosotros – le contestó-. Solamente produce versiones ordinarias de nuestros productos. En esa empresa nunca han tenido una idea original.

- ¡Pero su participación en el mercado ha aumentado! –dijo el Jefe-.

¡Nos están quitando clientes!

- Los recuperaremos –afirmó la mano izquierda-, pero si no se dan cuenta de que nosotros somos los del cerebro y la capacidad, entonces yo creo que no necesitamos ese tipo de clientela. Seguiremos siendo los primeros. Dejemos que se pasen a Procesos S.A. además, recuerde que alguien debe estar en el segundo lugar. ¿Correcto?

- Correcto – respondió el Jefe.

Alguien tiene que estar en el segundo lugar pensó.

Y eso era lo que le preocupaba.

**E**ntonces el Jefe decidió hacer una investigación de mercado. Fue a un almacén cercano y esperó en el departamento de puntuación. (Era tal la superioridad de Puntuación S.A. que así era como se llamaban siempre estos departamentos.)

Su plan era esperar a que los clientes le compraran puntuación a Procesos S.A. en lugar de comprársela a Puntuación S.A., y luego preguntarle el motivo de su elección.

No tuvo que esperar mucho.

Primero llegó una mujer remolcando a dos niños. Pasó por el mostrador de Puntuación S.A. sin detenerse, y se dirigió al de Procesos S.A.

Allí eligió dos paquetes de tamaño familiar de Procesos S.A., con una docena de comas, puntuación, signos de interrogación y signos de admiración. No compró adornos ni artículos extra.

El Jefe se acercó a la mujer.

- Perdón –le dijo-, noté que escogió el paquete de tamaño familiar de Procesos S.A. ¿Puedo preguntarle por qué?

- Porque tengo niños – respondió la señora-, y necesito comunicarme con ellos de manera sencilla y eficaz, teniendo en cuenta su capacidad para entender. Disculpe un momento –agregó.

La mujer se dirigió hacia su pequeña hija, que había comenzado a alejarse.

-Juanita –le dijo clamada y claramente, sin gritos ni tensión-. Regresa. Y Juanita regresó.

- De todas maneras estos funcionan mejor –continuó la mujer, prestándole nuevamente atención al Jefe.

- Pero ¿se ha dado cuenta usted de que Puntuación S.A. ofrece productos similares? –preguntó el Jefe.

- Sí, pero... –comenzó a responder la mujer. Antes de que pudiera continuar su hijo empezó a sacar del estante otro paquete de tamaño familiar.

- Pedrito –le dijo la mamá calmada y claramente, sin gritos ni tensión-, pon ese paquete en el estante.

Y Pedrito le obedeció.

- Como le estaba diciendo –continuó la mujer-, yo creo que es por la Calidad.

Esa respuesta, precisamente, era lo que menos esperaba oír el Jefe.

- Alguna vez a probado usted los productos de Puntuación S.A.? –le preguntó el Jefe.

- Sí, si los he probado – le contestó ella.
- ¿Y? –la presionó él.
- y simplemente no funcionan igual de bien –respondió la mujer.
- ¿Qué quiere usted decir? –indagó el Jefe.
- No sé; la Calidad sencillamente ni es igual –dijo ella, restándole importancia al asunto.
- y ¿cómo definiría usted la Calidad? –preguntó el Jefe, en un tono de voz quizás un poquito fuere para la neutralidad con que se deben manejar estas investigaciones.

La mujer se encogió de hombros.

- Creo que sencillamente la reconozco cuando la veo.
- El Jefe le agradeció su colaboración, y la mujer se fue tranquilamente con Juanita y Pedro

Para el jefe todo eso fue sumamente irritante.

La mujer había elegido un producto, desconociendo el original, y todo por la Calidad.

Pero cuando el Jefe le preguntó qué entendía ella por Calidad, todo lo que atinó a decir fue:

- La reconozco cuando la veo.

¿Cómo podía él manejar una empresa que atendía clientes como esa señora?

Para empeorar las cosas, así fue durante todo el día. Gente diferente, de distintos estratos sociales, con diferentes necesidades de puntuación, estaban haciendo sus compras en Procesos S.A.

Disk jockeys FM, que necesitaban ser melodiosos.

Profesores, que necesitaban ser precisos.

Policías de tránsito, que necesitaban mostrar autoridad.

Ingenieros, que escribían (y a veces hablaban) usando términos científicos.

Miembros de la iglesia, que necesitaban ser compasivos.

Cantineros, que necesitaban mostrar empatía.

Mendigos, que necesitaban sonar patéticos.

Controladores de tráfico aéreo, que necesitaban trabajar con infalible exactitud.

Encargado de guarderías infantiles, que necesitaban demostrar paciencia y alegría.

Instructores de Marina, que no necesitaban demostrarlo.

Y así sucesivamente.

Y cuando el Jefe les preguntó a todos ellos por qué compraban productos a Procesos S.A., obtuvo la misma respuesta.

“Calidad”, dijeron todos. Extraño.

Y cuando les pidió que aclararan qué era para ellos la Calidad, le dieron la misma respuesta.

“La reconozco cuando la veo” dijeron todos. Más extraño aún.

El Jefe experimentó una mezcla de sentimientos.

Parecía que estuviera a punto de descubrir algo, y eso era bueno.

Pero “la reconozco cuando la veo” no era una base sólida para manejar un negocio.

O, por lo menos, eso creía.

**A**l día siguiente, el Jefe regresó a la oficina. Se sentía mucho mejor que la víspera,

Aparentemente el asunto era la Calidad. Eso era lo que la gente quería, aún cuando no había acuerdo sobre lo que significaba.

Darles a los clientes Calidad tenía que ser fácil. Al fin y al cabo, ¡para hacer un trabajo de mayor calidad sólo se necesitaba trabajar con más ahínco y hacer las cosas mejor!.

El Jefe siempre había hecho trabajos de alta calidad. Así fue como llegó a ser el ¡el Jefe! E incluso ahora, que era el Jefe seguía preocupándose por la Calidad; apenas la semana anterior un contenedor de signos de interrogación estaba listo para ser despachado a un cliente que había ordenado comas.

Si el contenedor hubiera sido despachado, los clientes, que eran personas muy atareadas y que necesitaban comas para separar los artículos de sus listas, habrían obtenido en cambio signos de interrogación. Por tanto, en vez de completar su trabajo con rapidez, esos clientes habrían tenido que detenerse constantemente para interrogarse a sí mismos.

¡Habría sido un desastre de Calidad!

Afortunadamente, durante una de sus visitas semanales a los trabajadores del departamento de despachos, el Jefe notó la confusión y evitó el problema, ¡y prácticamente sin ningún esfuerzo!

De modo que si todos los empleados realmente se esforzaran más e hicieran mejor su trabajo, ¿no mejoraría la Calidad?

“Ésta es mi prioridad”, determinó el Jefe: “Decirle a la gente: ¡Esfuércese más, Haga mejor su trabajo!, ¡Así ofreceremos mejor Calidad y los clientes no tendrán ninguna razón para seguirle comprando a Procesos S.A.!”

O, por lo menos eso creía.

**A** sí, pues, el jefe utilizó el sistema de comunicación interna para dirigirse a todos los empleados de Producción S.A.

- Atención, a todos. Les está hablado el Jefe.

Los empleados suspendieron sus labores y escucharon lo que el Jefe les decía a través de los altavoces instalados en las paredes de todo el edificio. Se alegraron por la pausa y se alegraron al oír al Jefe, a quien respetaban y admiraban. Si el Jefe tenía que decir algo, estaban dispuestos a escucharlo.

- Todos ustedes saben que esta empresa, Puntuación S.A., ha sido fabulosamente exitosa durante todos estos años – dijo el Jefe.

- ¡Viva! –gritaron los trabajadores.

El Jefe podía oírlos desde su oficina, y estaba contento.

- La mayoría de ustedes también saben que hemos tenido que enfrentar la dura competencia de una compañía llamada Procesos S.A. –continuó el Jefe.

- ¡Buuu! – gritaron los trabajadores.

- ¡Todo lo que ellos hacen es copiar lo que nosotros hacemos!

- ¡Nosotros tenemos todas las ideas!

Eso también hizo sonreír al Jefe.

Y continuó:

- He hecho una investigación de mercado para tratar de descubrir por qué razón ha estado ocurriendo eso, y creo que tengo la respuesta.

- ¡Viva el Jefe! –gritaron los trabajadores.

El Jefe sonrió de nuevo.

- El meollo del asunto parece ser la Calidad –dijo-. De manera que a partir de hoy, Puntuación S.A. producirá artículos de más alta Calidad, ¡mejores que los de cualquier otra empresa!

- ¡Tres vivas para el Jefe!

- ¡Viva! ¡¡Viva!! ¡¡¡Viva!!! –gritaron los trabajadores.

El Jefe se veía sonriente y satisfecho.

- ¡Y ahora les voy a decir cómo vamos a mejorar la Calidad! –expresó con entusiasmo.

Reinaba tal silencio que se podría oír una coma al caer. Y de hecho, cayó una. Plinc.

Los trabajadores estaban emocionados y llenos de expectativa.

Sabían que el Jefe había encontrado el secreto, el cual ellos, y que Procesos S.A. sería sólo un recuerdo dentro de poco tiempo.

- ¡Viva el Jefe! ¡Viva!

- El secreto es –dijo el Jefe, preparándose para golpearlos con su contundencia, mientras los trabajadores se inclinaban ansiosos para escucharlo mejor-: ¡Esfuércense más! ¡Hagan mejor su trabajo!

Y esperó la reacción.

Pero no hubo ninguna, por lo menos ninguna que él pudiera oír.

En realidad, el ambiente esta tan silencioso que se podría oír una coma al caer, pero por un motivo distinto esta vez.

Los trabajadores estaban estupefactos.

- ¿¡Esforzarnos MÁS!?! –exclamo alguien finalmente-. ¿Acaso no cree que nos esforzamos al máximo?

- ¿¡Hacer MEJOR el trabajo!?! –exclamó otra persona-. ¿A qué se refiere? ¿A despachar los pedidos puntualmente? ¿O a garantizar que un producto funcione? ¿Hacerlo mejor en qué?

- ¿¡Esforzarnos más!?! ¿¡Hacer mejor el trabajo!?! –gritaron todos los empleados.

El Jefe podía oír los gritos fuertes y claros.

El silencio que siguió fue todavía más fuerte y más claro.

Esa no era la reacción que el Jefe esperaba.

El viejo sentimiento se apoderó de él –el mismo que experimentó cuando lo único que los clientes le decían sobre la Calidad era: “La reconozco cuando la veo”.

¿Cómo podía manejar una empresa cuyos empleados eran impredecibles? ¿Quién podría pensar que iban a reaccionar tan negativamente ante la sencilla solicitud de esforzarse un poco más y hacer las cosas un poco mejor?

Estos miles de pensamientos más recorrían velozmente la cabeza del Jefe.

Evidentemente era necesario reflexionar más a fondo.

Pero en ese momento no había tiempo porque todos los empleados de Puntuación S.A. continuaban atentos a los altavoces, esperando a ver que más les iba a decir el Jefe.

A pesar de que no estaban del todo satisfechos, en realidad los trabajadores estaban mucho menos molestos que antes.

El Jefe tenía que agregar algo, aunque solo fuera para dar por terminado este pequeño drama. Presionó el botón de “hablar” en su micrófono y dijo:

- ¡Esfuércense más! ¡Hagan mejor su trabajo! ¡¡Que pasen un buen día!!  
Los empleados regresaron a sus puestos.  
El Jefe colocó el micrófono en su lugar, y se sintió un poco más tranquilo porque, aunque sus palabras no habían tenido gran acogida, tampoco habían hecho daño alguno.  
O, por lo menos eso creía.

Las palabras del Jefe sí produjeron efecto.

En ese momento no sólo habían bajado las ventas, la participación en el mercado y las utilidades.

También había bajado la moral.

Incluso un empleado antiguo se había retirado de Puntuación S.A. para ir a trabajar a –sí- ja Procesos S.A.!

En su último día de trabajo, ese empleado le dijo al Jefe: "Yo quería ayudarle a resolver los problemas que procesos S.A. nos estaba ocasionando, ¡y luego usted vino a decirme que de alguna manera yo era parte del problema!"

Eso, más que otra cosa, había molestado de verdad al Jefe.

"¡Hablar de una mala situación y empeorarla!" se dijo a sí mismo. "¿Qué clase de liderazgo es ése!"

El Jefe movió la cabeza, apesadumbrado.

Luego llamó a sus dos asistentes, su mano derecha y su mano izquierda.

- Los trabajadores están disgustados –les dijo el Jefe cuando acudieron a su oficina- Y tienen derecho a estarlo. Los buenos empleados quieren hacer bien su trabajo, trabajo de Calidad. Y éstos son buenos empleados. Pero la gente, incluso la buena, comete errores. Las buenas intenciones no son suficientes. ¡Esfuércense más! ¡Hagan mejor su trabajo! no basta.

¿Cómo podemos mejorar la Calidad si tenemos buena gente que ya está haciendo su trabajo lo mejor que puede?

¿Qué nos está haciendo falta? ¿Qué tenemos que hacer nosotros?

Por la manera de hablar, se intuía que el Jefe tenía algo en mente.

La mano derecha y la mano izquierda intentaron adivinar que era.

- ¿Más estímulos? –dijo la derecha.

El Jefe negó con la cabeza.

- ¿Más desafíos? –terció la izquierda.

El Jefe volvió a mover negativamente la cabeza.

- No –dijo-. Los estímulos y los desafíos no darán resultado. Sólo sirven para motivar a los empleados, pero ellos no necesitan más motivación. Lo que necesitan es liderazgo, ¡y nuestro trabajo es proporcionárselo!

Los dos asistentes se mostraron de acuerdo.

El Jefe continuó.

- Nuestros clientes –debería decir nuestros ex clientes- nos están diciendo que la clave es la calidad, sea lo que sea. De manera que tenemos que ofrecer Calidad, ¡y tenemos que hacerlo ya!

La mano derecha y la mano izquierda pensaron que la reacción del Jefe era exagerada. Pero había algo en su tono de voz que hizo que escucharan atentamente.

- Las personas son sólo seres humanos –dijo el Jefe-. Los errores son inevitables. La clave para mejorar la Calidad es encontrar los errores en el momento en que se presentan.

En esta oportunidad, la mano derecha y la mano izquierda estaban en la misma onda que el Jefe.

-¿¡Más supervisión!?! –preguntaron al unísono.

- Exactamente –asintió el Jefe-.

Más supervisión. A partir de hoy vamos a superar la fuerza laboral.

- ¿Duplicar la fuerza laboral? –preguntaron las dos manos simultáneamente.

- Correcto. Duplicar la fuerza laboral –dijo el Jefe-. Vamos a contratar otro trabajador por cada uno de los que ya tenemos. Y ¿saben qué van a hacer los nuevos empleados?

No lo sabían.

-Van a supervisar todo lo que los trabajadores antiguos hagan, apenas lo hagan. En esa forma los errores se descubrirán en el momento en que se cometan. ¡Ningún error se nos escapará!

¡Vamos a resolver nuestros problemas de Calidad con más supervisión!

Y para demostrarles a ustedes dos lo mucho que valoro su contribución, como muestra de confianza no contrataré nuevos empleados para vigilar su trabajo. Los hombres quedaron tranquilos y satisfechos. Prematuramente.

-Ustedes dos –dijo el Jefe con aire triunfal –¡se pueden supervisar mutuamente!.

**S**orprendentemente, un mes después las cosas estaban peor que nunca.  
Las utilidades habían bajado.

La partición en el mercado había bajado (mientras que la de Procesos S.A. había aumentado).

La moral había bajado.

El ánimo del Jefe había bajado.

Casi lo único que había aumentado era el tamaño de la fuerza laboral.

-¿Cómo pudo haber sucedido esto? –le preguntó el Jefe a su mano derecha y a su mano izquierda-. Tenemos personas cuya única tarea es encontrar errores, pero ahora hay más errores que antes. Íbamos a resolver la nuestros problemas de Calidad; pero estos problemas son más graves que nunca. ¿En qué nos equivocamos?

Pero los asistentes no respondieron.

El Jefe intentó una vez más.

- ¿En que nos equivocamos?

Silencio nuevamente.

- ¿En qué nos equivocamos, señores? preguntó el Jefe por tercera vez más fuerte.

En ese momento la mano derecha y la mano izquierda se miraron, y se dijeron simultáneamente:

- Yo creía que usted tenía la respuesta.

- Hoy le toca trabajar a usted, y a mi supervisar – le dijo la mano derecha a la mano izquierda,

- No; eso no es así. Es al contrario respondió la mano izquierda.

- Bueno; si le toca a usted supervisar, ¿por qué no lo hace y ve cuál de los dos tiene la razón? – le dijo la mano derecha a la mano izquierda.

- porque pensé que si yo cometía un error, usted lo descubriría, al fin y al cabo, ¡ése es su trabajo! –respondió la mano izquierda.

- ¡Hoy no! –dijo la mano derecha.

- ¡Hoy si! -dijo la mano izquierda.

¿A cuál de los dos le toca supervisar?, pensó el Jefe. Ya no tenía que preguntar en que habían fallado las cosas. Ahora lo veía él mismo.

Ahí estaban sus dos empleados de más confianza, sin saber cuál era su trabajo. Ninguno de los dos asumía ya su responsabilidad –cada cual asumía que el otro, actuando como supervisor, encontrarían sus errores.

El Jefe imaginó que la pequeña escena que se acababa de presentar frente a él se repetía todos los días, con todos los trabajadores. Con el doble de trabajadores de antes.

No es de extrañar que la Calidad haya bajado, pensó.

Y que la moral haya bajado.

Y que la productividad haya bajado.

Y que las utilidades hayan bajado.

Y que la participación en el mercado hayan bajado.

No era de extrañarse que la gente no estuviera desempeñando bien su trabajo. El Jefe había hecho que les fuera imposible a los empleados saber dónde terminaba su trabajo y dónde comenzaba el de los demás.

¿Qué iba a hacer el Jefe?

**E**n ese momento el Jefe ya había sacado varias conclusiones. Ante todo, que la Calidad era nada menos que cuestión de supervivencia.

De eso esta seguro. ¡Y si hubiera alguna sombra de duda, una simple mirada a las cifras una simple mirada de participación en el mercado la desvanecería!

¡Esfuércense más! ¡Hagan mejor su trabajo! No era la respuesta.

Y ¡Más supervisión! Tampoco lo era.

El Jefe esta más desilusionado que nunca.

Había tratado de solucionar el problema de la Calidad y sólo había logrado empeorar la situación.

La moral nunca había estado peor. ¡Y ahora tenía el doble de gente con la moral baja!

No, su idea de superar problemas de la Calidad mediante un plan masivo de supervisión había sido un rotundo fracaso en todos los aspectos, menos en uno: en el único que tuvo éxito fue en aumentar espectacularmente el número de defectos.

“Todos se imaginaron”, se dijo el Jefe, “que otra persona encontraría los errores. Y eso simplemente sirvió para que hubiera errores que encontrar”.

Esa reflexión lo llevó a complementar la Ley de Parkinson con su propia conclusión:

“Es un sistema cerrado, el número de errores que se cometen es proporcional a la capacidad de supervisión disponible”

Se sonrió ante la ironía, mientras les mostraba su conclusión a su mano derecha y a su mano izquierda.

- Si mi conclusión es correcta –les dijo-, entonces hemos descubierto un sistema que garantiza un mayor número de errores. Y, desde luego, no podemos hacer nada al respecto a menos que cambiemos el sistema.

- A menos, por supuesto, que cambiemos el sistema respondió la mano derecha con desaliento.

- A menos, por supuesto, que cambiemos el sistema respondió la mano izquierda con comprensión.

El Jefe les impidió seguir, exclamando en voz alta y con emoción:

- ¡A menos, pro supuesto, que cambiemos el sistema!
  - Por supuesto –dijo la mano derecha-. ¡Esforzarse más! ¡Hacer mejor el trabajo! no produjo resultados porque la gente ya se estaba esforzando al máximo y ya esta haciendo su trabajo lo mejor que podía. Pero el sistema le introdujo cierto número de errores.
  - Por supuesto –asintió la mano derecha-. ¡Más supervisión! no funcionó porque la gente dejó de sentirse responsable de la Calidad. ¡Eso también se le incorporó al sistema!
- Los tres estaban a punto de encontrar algo.
- Parece que debemos cambiar el sistema –dijo la mano derecha.
  - Pero ¿cómo? Preguntó la mano izquierda.
  - En este momento no estoy seguro – respondió el Jefe-. Pero de lo que si estoy seguro es de que nuestro trabajo es encontrar la manera de hacerlo. La gerencia no tiene otra responsabilidad en este momento que arreglar el sistema.
  - O, por lo menos eso creía.
- Y esta vez acertó.

**E**n consecuencia, el Jefe y sus dos asistentes se dedicaron a arreglar el sistema.

- La conclusión que usted sacó –le dijo la mano derecha al Jefe –es que el número de errores es proporcional a la capacidad de supervisión del sistema.

- De modo que si queremos reducir el número de errores, tenemos que reducir la capacidad de supervisión del sistema –dijo la mano izquierda.

El Jefe estaba silencioso, pensativo.

La mano derecha y la mano izquierda se miraron y sonrieron. Ambos hombres habían llegado a la misma conclusión.

- La manera de arreglar el sistema –exclamaron los dos asistentes al unísono- ¡es despedir a todos los empleados nuevos que contratamos como supervisores! Así tendremos menor capacidad de supervisión y, de acuerdo con su conclusión, ¡eso significa que el número de errores se reducirá! ¡Esa es la respuesta!

Sonrieron ambos con satisfacción cuando se levantaron de la mesa de conferencias, y se dirigieron a la puerta, con la intención de poner en práctica su idea. (Aunque ambos disfrutaban de mucho aprecio en la compañía, disfrutaban aún más siendo gerentes severos. Y lo que estaba por suceder era una magnífica oportunidad para ejercer su autoridad. ¡La mejor oportunidad!)

- Siéntense –les pidió el Jefe con calma.

Aunque no les gustó la idea, se sentaron.

- Ustedes están a punto de cometer el peor error de todos –les dijo el Jefe.

- Pero, ¿y su conclusión? –preguntaron.

- Mi conclusión empieza con las palabras “En un sistema cerrado...” Pero nosotros ya cambiamos el sistema. Hicimos un gran alboroto alrededor de la Calidad. Duplicamos la fuerza laboral. Despedir a los nuevos supervisores sería un acto de mala fe, que haría caer todavía más la moral.

Si la moral cae, la Calidad cae.

Si la Calidad cae, la participación en el mercado cae.

Si la participación en el mercado cae, la rentabilidad cae.

Si la rentabilidad cae más todavía, Puntuación S.A. también cae.

Durante un momento permanecieron en silencio, luego habló la mano izquierda.

- Usted nos salvó de cometer un grave error. Por eso usted es el Jefe –dijo.

- Además, con seguridad es mucho más fácil prevenir un error que tener que corregirlo después de haberlo cometido –dijo la mano derecha.

¡Pum! El Jefe golpeó la mesa con la palma de la mano.

- ¿Qué dijo usted? –preguntó con vehemencia.

La mano derecha no sabía cómo reaccionar al estallido del Jefe, pero sabía que era mejor contestarle.

- Yo sólo dije que es más fácil prevenir un error que tener que corregirlo después de cometerlo –respondió tímidamente.

- Creo que eso fue exactamente lo que usted dijo –replicó el Jefe.

Y luego sonrió.

Con ganas.

**E**l Jefe había estado mucho más sonriente durante los últimos seis meses, desde que su mano derecha, con su comentario casual, le había aclarado la situación.

“Desde que cambiamos de mentalidad y nos orientamos hacia la prevención, dejando a un lado la supervisión, las cosas empezaron a mejorar”, se dijo a sí mismo, con una sonrisa de perplejidad, y moviendo lentamente la cabeza a la derecha y a la izquierda.

La Calidad había subido.

La moralidad había subido.

La productividad había subido.

La rentabilidad había subido.

No obstante, estaba un poco confundido, pues la participación en el mercado solamente se había mantenido.

Pero había dejado de bajar. (la competencia por la participación en el mercado era, desde luego, con Procesos, S.A.) y parecía que era sólo cuestión de tiempo el hecho de que Procesos S.A. fuera a engrosar la lista de los competidores derrotados por la superioridad de Puntuación S.A.

“Tenemos la sartén por el mango en cuanto a los problemas de Calidad”, se dijo el Jefe con una alta y comprensible dosis de satisfacción.

Lo irónico era que, con una nueva perspectiva del problema, el viraje de la supervisión a la prevención había sido relativamente fácil.

Había algo más irónico aún: Lo que parecía ser el principal problema – qué hacer con todos los empleados contratados como supervisores – había resultado ser su salvación.

Era muy sencillo, pensó el Jefe con una sonrisa,

Habían decidido pasar de la supervisión a la prevención; y como tenían más supervisores de los que podían ocupar habían hecho lo que era obvio: habían convertido el exceso de superiores en encargados de la prevención.

Y había funcionado.

Maravillosamente.

En realidad, mucho mejor de lo que habían esperado.

Eso no debería habernos sorprendido tanto, pero nos sorprendió, continuó pensando el Jefe con una sonrisa.

Al fin y al cabo, ¿quién es más capaz de descubrir cómo prevenir los defectos que las personas especialmente hábiles para *detectarlos*?

¿Quién mejor que la gente que conoce el proceso que *ocasionó* los defectos?

La clave era reconocer que nuestra capacidad de supervisión verdaderamente serviría de base para nuestro programa de prevención.

En pocos días, los nuevos encargados de la prevención produjeron en gran volumen de información útil para su labor. Lo que ahora se necesitaba era alguien que administrara todos esos datos.

Eso había sido todavía más fácil. El Jefe había encargado a su mano derecha de prevenir defectos en departamento de diseño. Y a su mano izquierda le había asignado el departamento de producción.

Y cada cual tenía grandes y exitosas historias que contar.

La mano izquierda había inventado una manera de asegurar que el pequeño gancho de la base de la coma no cayera justo en medio de una frase. Ahora los clientes no se habían vuelto a quejar de que los ganchos se caían y las comas se convertían en puntos. (Eso era bastante incomodo cuando escribían; pero cuando hablaban, esas detenciones podían producir una muy mala impresión retórica.)

La mano derecha había hecho un ajuste sutil al diseño de los corchetes, redondeando los bordes lo suficiente como para eliminar la posibilidad de cortarse los dedos y los consiguientes reclamos compensatorios de los trabajadores y las demandas legales de los clientes.

“Ellos han hecho un gran trabajo de prevención de defectos”, reflexionó el Jefe. “Debo felicitarlos”.

Y así lo hizo.

- Señores –les dijo el Jefe a su mano derecha y a su mano izquierda cuando entraron en su oficina-, solamente quiero que sepan cuán complacido estoy con el progreso que hemos logrado.

Vimos que teníamos un problema de Calidad. Todo lo que nos podían decir sobre ésta era: “La reconozco cuando la veo”. Francamente eso no nos ayudó mucho, pero hemos luchado con perseverancia.

Al comienzo probamos. ¡Esfuércense más! ¡Hagan mejor su trabajo!, pero no dio resultado porque nuestra gente ya se estaba esforzando al máximo y haciendo lo mejor que podía.

Después probamos ¡más supervisión!, pero eso tampoco sirvió para mejorar la Calidad porque se centró únicamente en detectar los errores cuando ya se habían cometido.

¡Después vimos la luz! Cambiamos nuestro modo de pensar. Pasamos de supervisar en busca de defectos a prevenirlos. ¡Y las cosas mejoraron!

¡La Calidad mejoró!

¡La moral mejoró!

¡La productividad mejoró!

¡La rentabilidad mejoró!

Estamos al mismo nivel de Procesos S.A. en cuanto a participación en el mercado, ¡pero recuperar el primer lugar solamente es cuestión de tiempo! ¡Pienso que ya hemos superado nuestros problemas de Calidad!

¡Es sólo cuestión de tiempo! –exclamó la mano derecha.

- ¡Tenemos resuelto el problema! –exclamó la mano izquierda.

O, por lo menos eso creían.

**R**inggggg!, sonó el intercomunicador del Jefe interrumpiendo la celebración.

- ¿Sí? –dijo el Jefe.

- Aquí está un cliente que desea verlo –le dijo la secretaria-. ¿Debo pedirle que vuelva más tarde?

- ¡No, no, no! ¡Hágalo entrar enseguida! ¡De inmediato!

Los dos asistentes se levantaron para irse.

- Quédense, no se vayan, -les dijo el Jefe amablemente-. Probablemente vino a agradecernos la alta calidad de nuestros productos. Ustedes deben compartir los elogios.

La mano derecha y la mano izquierda se pusieron alegres.

Luego entró el cliente.

- Tengo dos quejas –dijo bruscamente.

La mano derecha y la mano izquierda se sintieron menos alegres.

- ¿Quejas? ¿Sobre qué? –preguntó el Jefe.

- Sobre la Calidad de sus productos –respondió el cliente.

- Apuesto a que ni siquiera sabe lo que es calidad –le susurró la mano derecha a la mano izquierda.

- Pero lo sabrá cuando lo vea –murmuró la mano izquierda.

- Quiero oír sus quejas, pro antes –agregó el Jefe recordado su investigación de mercado -¿le importaría decirme usted que es Calidad?

- No estoy bien seguro, pero la reconozco cuando la veo –respondió el cliente.

- Era de esperarse –parecían decir las miradas sarcásticas que intercambiaron la mano derecha y la mano izquierda.

- Ya veo – dijo el Jefe, sintiendo una desesperación que le era familiar-

Bueno, ¿cuáles son sus quejas específicas?

La queja número uno tiene que ver con el diseño de sus signos de adición –dijo el cliente.

Ante esa respuesta, la mano derecha, que estaba a cargo del departamento de diseño, quedó en una pieza. Era, al fin y al cabo, responsable de evitar los defectos de diseño.

- El mes pasado presenté mis formularios de impuestos –prosiguió el cliente-

No sé en que momento se cayó la pequeña pieza vertical de un signo de adición. ¿Sabe usted que se obtiene cuando se le quita la pequeña pieza vertical aun signo de adición? ¿A alguno de sus signos de adición? –preguntó.

El Jefe pensó durante unos segundos.

- ¿Un signo de sustracción?
  - Exactamente. Un signo de sustracción. ¿Y sabe usted que más se obtiene?
  
  - No –respondió el jefe, con la sensación de que todo se iba a pique-. ¿Qué más se obtiene?
  - ¡Se debe pagar el doble de impuestos! Eso es lo que se logra. ¡Todo por un defecto de diseño en sus signos de adición!
- El Jefe se dirigió al responsable:
- ¿Tenemos alguna respuesta? –le preguntó a la mano derecha.
  - Una muy sencilla –respondió con alivio-. No se trata completamente de un problema de diseño. Es problema de producción. Supongo que por algún defecto en la soldadura.
  - La mano izquierda, que era responsable de la producción, le lanzó a la mano derecha una mirada feroz.
  - En cualquier caso –continuó la mano derecha-, usted está equivocado cuando dice que tenemos un problema de Calidad en el diseño.
  - Yo no sé de que se trata, pero reconozco Calidad cuando la veo, y eso no era Calidad –dijo el cliente.
- El Jefe estaba empezando a sentirse incómodo.
- ¿Y cuál es su segunda queja?
  - Mi queja número dos se refiere a la manera como ustedes fabrican los signos de admiración –respondió el cliente.
- Esta vez fue la mano izquierda la que estaba a cargo de evitar defectos de producción, quien se inquietó.
- Continúe –dijo el Jefe.
  - Estaba tratado de disciplinar a mis hijos. Quería ser estricto, de modo que utilicé algunos signos de admiración. Estaba de mal humor, acalorado. Tanto que los signos empezaron a derretirse.
  - ¿Y?...-preguntó el Jefe, preocupado por la posible respuesta.
  - Cuando los signos de admiraciones derritieron, se convirtieron en signos de interrogación –recordó el cliente-. Entonces, en lugar de parecer estricto, di la sensación de ser débil, ¡y todo por la manera en que ustedes fabrican su producto!
  - Usted suena bastante fuerte y estricto en este momento –dijo con humor, pero algo débil el Jefe.
  - Es porque los signos de admiración que estoy usando los compré en Procesos S.A. –respondió con claridad y seguridad el cliente.

El Jefe se dirigió al responsable de producción.

- ¿Tenemos alguna respuesta? –le preguntó a la mano izquierda.

- Una muy sencilla –le respondió con alivio. El cliente está equivocado. Lo que percibe como mala Calidad de producción es realmente un problema de diseño. Probablemente por una confusión de materiales.

La mano derecha le lanzó a la mano izquierda una mirada de reprobación.

- Lo que sea –dijo el cliente—yo reconozco la Calidad cuando la veo, y ahí no había Calidad.

- La oficina quedó en silencio.

La mano derecha se disgustó con el cliente por sus re reclamos infundados sobre la Calidad del diseño.

La mano izquierda también se disgustó por las quejas sobre la producción.

El Jefe esta inquieto por un asunto más grave: Aparentemente el problema de Calidad no estaba resuelto todavía.

Por fin el Jefe habló:

- Gracias por dedicar tiempo a venir a hablarnos sobre sus inquietudes – le dijo al cliente-. Puede estar seguro de que tomaremos las medidas necesarias para corregir los problemas de Calidad que todavía subsistan. Ante esto, la mano derecha e izquierda le dirigieron al cliente una mirada fulminante.

- ¿Hay algo más que podamos hacer por usted? –preguntó el Jefe.

- Sí – respondió el cliente, y sacó una bolsa grande de color marrón-.

Ustedes se pueden quedar con esto.

Y, diciendo estas palabras, dejó caer sobre el escritorio del Jefe un montón de signos de puntuación – los signos de puntuación de Puntuación S. A.

Puntos.

Puntos y comas.

Signos de interrogación.

Puntos suspensivos.

Guiones.

Paréntesis.

Corchetes.

Apóstrofes.

Asteriscos.

Todas esas cosas salieron de la bolsa a raudales, y formaron un montón negro y polvoriento.

Finalmente, cayó de la bolsa una última coma...

rodó a un lado del polvoriento montón negro...

saltó a lo ancho del escritorio del Jefe...

y fue a dar al suelo, a los pies del Jefe.

Plinc.

Con esto, el cliente se retiró de Puntuación S. A.

En sentido literal y figurado.

**E**l Jefe se dirigió a sus dos hombres de confianza.  
--¿Por qué no se salen de aquí? --les dijo--. Tengo que pensar en cosas muy serias.

Les dijo esto sonriendo con tristeza. La mano derecha y la mano izquierda comprendieron como se sentía el Jefe, salieron sin decir una palabra, y cerraron la puerta.

El Jefe se agachó y recogió la coma que había rodado del polvoriento montón negro y que había caído a sus pies.

La tomó entre los dedos pulgar e índice (por el tamaño del gancho) y la hizo girar lentamente.

Después se dirigió al retrato del fundador de Puntuación S. A. Y, levantando la coma para que su estimado predecesor pudiera verla mejor, dijo:

“Rufo, viejo amigo, siempre dijiste que éstas cosas podían llegar a ser cositas muy poderosas. Nunca lo he dudado, pero apenas ahora me doy cuenta de cuánta razón tenías”.

Pensativo, el Jefe hizo girar una vez más la coma. Luego suspiró, se arrellanó en la silla, y se sumió en una profunda reflexión.

“Puntuación S.A. es una buena compañía”, dijo en voz alta. “Es perfectamente funcional y puede fabricar productos verdaderamente útiles”.

“Pero ya no canta. Ya no brilla. En algún lugar del camino perdimos algo, o alguien nos lo quitó. ¡Y ni siquiera sé con seguridad qué fue!”

El Jefe volvió a suspirar. Luego continuó:

“Sentimos la necesidad de ser líderes, de innovar. Pero, por alguna razón, nuestras excelsas metas se traducen en resultados prosaicos”.

“Identificamos un problema de Calidad y tomamos medidas correctivas”.

“Estimulamos la tropa y, por alguna razón, la moral decae”.

“Reforzamos nuestra capacidad de supervisión y, por alguna razón, se presentan más defectos”.

“Cambiamos nuestro modo de pensar: adoptamos la prevención y, por alguna razón, los clientes nos dejan”.

El Jefe fijó la mirada en el montón negro y polvoriento donde permanecían los signos de puntuación que el ex cliente había dejado caer en el escritorio.

Se sintió en un callejón sin salida.

De modo que hizo lo que siempre hacía en situaciones similares: tomó un bolígrafo y anotó todo lo que tenía que hacer, en el formato que acostumbraba en este tipo de situaciones, a las cuales denominaba “Conversaciones conmigo mismo”.

Esto fue lo que escribió:

*1. La Calidad es asunto de supervivencia.*

Por encima de todo, estoy seguro de esto. Algunas veces las personas se enredan con nociones complicadas y abstractas, y eso es un error. La calidad es rentabilidad, productividad y participación en el mercado. Y punto.

*2. La Calidad puede no ser gratuita, pero es bastante menos costosa que las alternativas.*

Nunca habría creído que tuviéramos que gastar tanto tiempo y tanto dinero tratando de solucionar nuestros problemas de Calidad. En primer lugar, habría sido mucho más barato no tener esos problemas.

*3. La Calidad es una tarea de todos. Pero es responsabilidad de la gerencia.*

La función de la gerencia es liderar. El liderazgo requiere dos cosas: movimiento y seguidores. El movimiento debe ser lo primero.

*4. La mayoría de los problemas de Calidad están incorporados en el sistema.*

La gente desea hacer un trabajo de alta calidad, y lo hace si el sistema lo permite. Hacia allá es hacia donde debe dirigirse el movimiento de la gerencia: hacia el mejoramiento del sistema.

*5. El primer paso para mejorar el sistema es conseguir información confiable sobre lo que es necesario solucionar.*

Para poder hacer algo bien hay que saber qué está mal; las personas que están en mejor posición para saberlo son la que participan directamente en el proceso –las persona que solíamos considerar simples supervisores.

*6. El segundo paso para mejorar el sistema es pasar de un modo de pensar centrado en la supervisión a uno centrado en la prevención.*

En el punto dos dije que la calidad es mucho menos costosa que las alternativas. Bueno, con toda seguridad es mucho menos costoso prevenir desde el comienzo los defectos que tener personas produciéndolos, otras hallándolos y otras corrigiéndolos.

En ese punto el Jefe se detuvo, dejó de lado el bolígrafo y revisó lo que había escrito.

“Todos estos puntos son buenos y válidos”, dijo “pero si son tan buenos y tan válidos y yo soy tan inteligente, ¿qué hace sobre mi escritorio este montón de signos de puntuación?”

Ya se había hecho tarde. Pero el Jefe no podía ni pensar en irse todavía a casa a descansar. Por lo menos, no podía mientras no hallara la solución de los problemas de Calidad de Puntuación S.A.

“Los clientes siguen diciéndonos que tenemos problemas de Calidad, que hacen sus compras en Procesos S.A. por la Calidad. ¡Pero ni siquiera saben qué es Calidad!, exclamó el Jefe con frustración. “¡Pregúnteles, y lo único que atinarán a contestar es: “la reconozco cuando la veo”!.

El Jefe estaba pasando de la frustración a la ira.

“Si les importa tanto la Calidad”, pensó, “¿porqué no nos piden nuestros registros de Calidad?” ¡“Tenemos nuestras exigencias, y son rígidas! ¡Y tenemos registros para probar que cumplimos las especificaciones y las especificaciones y las exigencias! ¡De hecho, apuesto a que cada uno de estos signos de puntuación cumple nuestras especificaciones y exigencias!”

Con este pensamiento, la ira se apoderó del Jefe. De un manotazo derramó el polvoriento montón negro por toda la oficina.

Todo el montón polvoriento; es decir, todo menos un signo de admiración que quedó sobre el escritorio, exactamente frente a él.

El Jefe le dio un manotazo para que cayera también al piso.

Pero la mano se le trabó.

“¡Ahora lo entiendo!”, dijo, usando el signo de admiración.

“Nuestros clientes dicen que tenemos un problema de Calidad, y nosotros nos referimos a nuestras especificaciones y exigencias para saber si ellos “tienen razón”.

“¡Por supuesto que la Tienen! A los clientes no les interesan nuestras especificaciones. Sólo les interesa la respuesta a una sencilla pregunta: “¿Funcionó el producto como yo esperaba?”

“Si la respuesta es sí entonces el producto es de Calidad. Si la respuesta es no, entonces el producto no es de Calidad, en ese punto, nuestras especificaciones y tolerancias no están equivocadas ¡Simplemente no vienen al caso!”

El Jefe estaba exaltado. Tanto que no le haría dado vergüenza si alguien lo hubiera oído hablándose así mismo en esa forma.

“¡Hemos estado haciendo las cosas al revés, todo el tiempo! Hemos enfocado el problema como si fuéramos expertos que pudiéramos confiar en la intuición para determinar la Calidad final de nuestros productos.

“Además, perderíamos la paciencia con nuestros clientes cuando sólo podían decir de la calidad: “la reconozco cuando la veo”

“Pero son los clientes los que tienen que confiar en su intuición cuando se trata de saber qué es Calidad.

“Ellos nos pagan por ser precisos y rigurosos en esa definición... por determinar cuáles son sus necesidades... y por hacer luego lo que sea necesario para satisfacer esas necesidades.”

“Ellos nos pagan por ser estrictos con la Calidad, y ¡nosotros nos hemos estado comportando como si fuera al revés!”

El Jefe empezó a reírse alegremente.

Y, de repente, todos los meses de trabajo, frustración y confusión quedaron relegados al olvido gracias a esa percepción sencilla y nítida.

Así fue como renació Puntuación S.A.

## EPÍLOGO

“**P**ara mí es un gran placer presentarles al ganador del premio a la Calidad de este año”.

Con esas palabras, el maestro de ceremonias dio inicio a los aplausos de reconocimiento al Jefe, que estaba sentado al fondo del salón de ceremonias.

Los fotógrafos dispararon las luces, y las joyas de las señoras brillaron mientras el Jefe se dirigía al podio.

Su recorrido tardó unos cuantos minutos, porque en la mesa principal todos querían saludarlo.

Y ¡qué grupo de gente tan distinguida!

Para comenzar el presidente estaba allí.

Y el gobernador.

Dos senadores, una congresista y el alcalde.

Y, por supuesto se encontraba allí la familia del Jefe.

También había hecho su aparición inesperada su maestro de quinto grado (a pesar de que nadie, y mucho menos el Jefe, sabía por qué estaba allí).

Entre los asistentes también se encontraban cientos de trabajadores de Puntuación S.A.

También una persona de Procesos S.A. (Sí: el hombre que había renunciado a Puntuación S.A. después de las palabras de motivación del Jefe.)

Todos se levantaron, celebraron con aclamaciones y sonrieron. Y muy probablemente no habrían cesado, si el Jefe no les hubiera indicado con las manos que hicieran silencio y tomaran asiento.

A continuación, el Jefe les narró la historia que habían ido a escuchar.

Les contó que Puntuación S.A. siempre había sido la más influyente, siempre orgullosa de su historia y de su capacidad innovadora.

Les contó que, al principio, la compañía había menospreciado la amenaza que representaba Procesos S.A.

“Al fin y al cabo, ¿cómo podrían hacernos daño? ¡Nunca tenían una sola idea propia!”

“¿Pueden ustedes imaginarse cuán ufanos estábamos?, dijo el Jefe avergonzado.

Les contó que para su empresa había sido imposible ignorar a Procesos S.A. una vez que ésta empezó a aumentar su participación en el mercado.

“¡Llevarse nuestros clientes, a quienes habíamos llegado a considerar casi como nuestra propiedad por algún derecho divino! ¿Pueden ustedes imaginarse nuestra arrogancia?”. Continuó el Jefe.

Habló de los primeros intentos por resolver al problema y de su frustración cuando todos le decían que el punto central era la Calidad, pero sin poder definirla más allá de “la reconozco cuando la veo”.

Les habló de los intentos hechos con ¡Esfuércense más! ¡Hagan mejor su trabajo!

“Pero ¿cómo se les puede pedir más esfuerzo a quienes ya se están esforzando al máximo y haciendo su trabajo lo mejor que pueden? Pues con una buena dosis de estupidez”, preguntó y contestó el Jefe, burlándose de sí mismo. También se refirió a los intentos hechos mediante más supervisión.

“Tratar de forzar mejoras en la Calidad del proceso supervisado masivamente equivale a tratar de volver a introducir el dentífrico en el tubo. Termina uno con un lío peor que el que tenía la comienzo!”

La audiencia rió con gana, y más de uno se vio pintado en la secuencia de los pasos en falso y de los fracasos que el Jefe acababa de mencionar.

Pero en ese momento, la charla del Jefe tomó otro giro.

“Un buen día tuvimos una idea brillante”, dijo con cara resplandeciente. “Llegamos a la conclusión de que así queríamos progresar de verdad, entonces era necesario modificar el sistema. Teníamos que cambiar nuestro concepto del mundo. Teníamos que cambiar nuestro modo de pensar basado en la prevención. Eso fue lo que hicimos, y ¡fíjense en los resultados que hemos logrado!”

El Jefe también les contó que las utilidades y la productividad habían aumentado y que, como consecuencia, la moral había subido mucho.

Les contó que la participación de mercado de su empresa ya estaba al mismo nivel de la de su más importante competidor, y que ellos estaban seguros de que sólo era cuestión de tiempo superar a la otra empresa.

“Pero resultó que todavía nos estábamos engañando. Aún ignorábamos la naturaleza real de nuestros problemas.

“Hay un hombre”, continuó diciendo el Jefe, “que es el verdadero responsable de que estemos reunido hoy aquí. Mucho más que yo. Un hombre que ciertamente, nos mostró el camino”.

Los dos hombres de confianza del Jefe, la mano derecha y la mano izquierda se acomodaron mejor en el asiento, con expectativa, pero no motivo para ello.

“Ese hombre es un cliente que llegó a mi oficina con dos quejas sobre la Calidad de nuestros productos, y que después salió de allí convertido en ex cliente”.

“Dijo que tenía una queja relacionada con la producción y otra con el diseño.”  
¿Creen ustedes que lo escuchábamos? Es decir, ¿qué realmente lo escuchamos? No. Estábamos demasiado ocupados aclarándole la diferencia que hay entre diseño y producción”.

El Jefe hizo un gesto de denotada ironía, y siguió hablando: “Pienso que aquello fue como ganar la batalla pero perder la guerra. ¿Quiénes éramos nosotros para tratar de probar que sabíamos más que nuestro cliente acerca de Calidad?”

“Este cliente sabía para qué había comprado el producto, y, además, si les prestaba o no les prestaba el servicio que esperaba. ¡Todas las especificaciones, las tolerancias estrechas y las etiquetas de supervisión del mundo no significaban nada ante ese argumento!

“Y, ¿acaso ese cliente necesitaba de las aclaraciones de la diferencia entre diseño y producción? él nos estaba pagando para que nosotros nos hiciéramos cargo de esos asuntos!”

Con un gesto de vergüenza, el Jefe continuó: “Era evidente que ese Señor sabía más que nosotros sobre lo que de verdad era importante. ¿Debemos entonces, sorprendernos de haberlo perdido como cliente?”

El Jefe hizo una pausa para tomar agua.

“Más tarde, esa noche – mucho más tarde esa noche -, todo se me aclaró. Habíamos pasado de la supervisión a la prevención. Pero no habíamos llegado todavía al fondo.

“Realmente no teníamos control sobre el problema de Calidad. Y no lo tendríamos hasta que reconociéramos que la Calidad es más, mucho más que la simple ausencia de defectos y la viéramos como algo positivo – y poderoso por derecho propio.,

“No llegaríamos a controlar el problema de la Calidad sino hasta que dejáramos de abordarlo con mentalidad pasiva, añorando mejores resultados, y empezáramos a afrontarlo como corresponde a un hecho esencial de nuestro éxito y nuestra supervivencia.

“Pero todavía estábamos lejos. Ente otras cosas, el problema exigía claramente un alto grado de cooperación y coordinación en toda la organización. ¡Y -¡por Dios!- el encargado de diseño ni siquiera sabía que estaba haciendo el responsable de producción!”

Esto produjo gestos de sorpresa e la audiencia (¡por no hablar de un par de miradas avergonzadas!).

“Tardamos un tiempo considerable en darnos cuenta, por fin de que si uno arregla la Calidad en todos los departamentos pero luego se vuelve negligente y se olvida del asunto, entonces en realidad no existe un problema de fabricación o de diseño. Existe un defecto de administración.

“Y este defecto –estoy seguro que ustedes estarán de acuerdo conmigo– es el más difícil de solucionar”.

Esta frase produjo risitas de aprobación en la audiencia (y un par de miradas más avergonzadas aún).

“Afortunadamente lo descubrimos a tiempo”, continuó el Jefe. “A tiempo para lograr resultados”.

Y con estas palabras, se corrió un telón que había detrás del Jefe, y aparecieron tres gráficos.

Uno mostraba nivel de productividad de Puntuación S.A. más alto que nunca.

Otro mostraba la rentabilidad de Puntuación S.A. más alta que nunca.

El tercero mostraba la participación en el mercado. Más alta que nunca. Más sólida que nunca.

Y por la expresión de los empleados de Puntuación S.A. mientras observaban los gráficos, la moral estaba alta, más alta que nunca.

Nuevamente el Jefe pidió silencio.

“Con frecuencia ustedes han oído decir: la Calidad es responsabilidad de todos, y eso es cierto. Pero debe comenzar por la gerencia. El trabajo de ésta es conducir a la gente hacia la meta. Y la Calidad es la única meta importante.”

Conducir a las personas de un modo de pensar basado en la supervisión aun modo de pensar basado en la prevención. Ése es un buen comienzo. Pero hay que ir más allá hay que administrar la Calidad como un todo – un todo integrado que es mucho, mucho más, que la suma de las partes”.

El Jefe nunca había estado mejor.

“Quisiera despedirme dándoles un consejo”, continuó: “Mi deseo es ayudarles a evitar parte del sufrimiento por el que nosotros hemos pasado”.

“Por encima de todo, escuchen lo que sus clientes tengan que decirles acerca de la Calidad. Nosotros pensábamos que no tenían nada que decirnos, y estábamos equivocados. Muy equivocados. Totalmente equivocados.”

“Escuchen el sonido que produce su porción del pastel de la participación en el mercado cuando se está reduciendo. Es el sonido de sus clientes que están diciendo algo sobre Calidad”.

“Escuchen el sonido que hace el precio de sus acciones cuando está cayendo porque sus utilidades no fueron esperadas. Es el sonido de sus clientes que están diciendo algo sobre Calidad”.

“Escuchen el sonido de su fuerza laboral cuando está rotando, porque a la gente no le gusta trabajar en un ambiente de constante crisis y caos. Es el sonido de sus clientes que está diciendo algo sobre Calidad”.

“Sus clientes están en la posición perfecta para decirles a ustedes algo sobre la Calidad, porque eso es, realmente, lo que están comprando. No están comprando un producto. Están comprando la garantía que ustedes les dan el sentido de que se cumplirán sus expectativas acerca del producto”.

“Y lo único que ustedes tienen para venderles es esa garantía. Solamente pueden venderles Calidad”.

Los signos de puntuación que el Jefe estaba utilizando (de Puntuación S.A.) eran, desde luego, de alta Calidad. Su mensaje se oía fuerte y claro, y la audiencia estaba fascinada.

Dándose cuenta de esto, el Jefe decidió agregar el último punto.

“Sus clientes pueden no tener todos los datos sobre el negocio. Pueden no estar al tanto de sus especificaciones, de sus normas o de sus informes de supervisión – todo lo cual es vital para fabricar un producto de alta calidad”.

“Pero no piensen ustedes que lo que sus clientes les dicen carece de valor sólo porque ellos no pueden hablar con la debida precisión.”

“Probablemente no podrán dar una definición exacta de lo que significa Calidad, pero una cosa es cierta: la reconocen cuando la ven. Más aún...”

Y mientras decía esto, el Jefe señalaba los gráficos que mostraban lo siguiente:

Alta productividad, en ascenso.

Alta rentabilidad, en ascenso.

Alta participación en el mercado, en ascenso.

Y mientras señalaba los gráficos, les resumió a los asistentes la lección que había tardado tanto tiempo en aprender:

*“... ustedes la reconocerán cuando la vean”.*

# Érase una vez una fábrica...

Fábula sobre la calidad

Más de 250 000  
copias vendidas

## Grandes elogios para este libro:

“Cualquiera que lo lea y que no obtenga una verdadera comprensión de lo que es la calidad debe recibir un regaño de un minuto”.

Kenneth Blanchard, coautor de *El gerente de un minuto*

*Érase una vez una fábrica...* es una inversión pequeña en tiempo y en dinero, pero con seguridad le traerá un gran e inesperado rendimiento sobre su inversión.

*Production Magazine*

Ésta es de verdad una fábula penetrante y divertida. Todo gerente que en cualquier momento de su carrera haya tenido que batallar con esa cosa abstracta llamada “calidad”, la leerá con gran beneficio y placer.

J. Peter Grace, Presidente de W.R. Grace & Co.

Una historia refrescante y provocativa que todo ejecutivo debe leer. ¡Las trampas en que caen muchas compañías al gerenciar la calidad se revelan aquí de manera creativa e impactante! Aunque el relato es corto, las bases claves para gerenciar la calidad están tan claramente expuestas que dejarán en el lector una impresión duradera.

John Baumelster, Vicepresidente, American Electronics Association

**John Guaspari** es vicepresidente de Rath & Strong, Inc. y autor de otros dos grandes bestsellers: *The Customer Connection* y *Theory Why*. La revista *Newsweek* habló de él recientemente como uno de los nuevos gurús de la administración.

GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**  
INTERES GENERAL

CC: 08015  
ISBN 958-04-3374-7



9 789580 433743 >